

UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DO EMPLOYER BRANDING INTERNO NO
DESENVOLVIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO
SUSTENTÁVEL – UMA PERSPETIVA DOS COLABORADORES
DA TALENTER

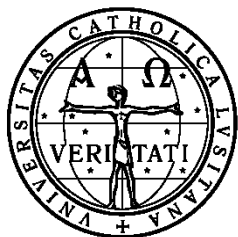
Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação -
Comunicação, Organização e Liderança

Por

Ana Margarida dos Santos Batista

Faculdade de Ciências Humanas

Fevereiro 2019



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

**A INFLUÊNCIA DO EMPLOYER BRANDING INTERNO NO
DESENVOLVIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO SUSTENTÁVEL – UMA
PERSPETIVA DOS COLABORADORES DA TALENTER**

**Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação -
Comunicação, Organização e Liderança**

Por

Ana Margarida dos Santos Batista

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Fevereiro 2019

Ao meu pai, Armando Batista, e à minha mãe, Maria José Batista, por todo o apoio e amor incondicional desde o momento em que nasci.

RESUMO

Num mundo de concorrência global em que vivemos, as marcas empregadoras (*employer brand*) são, cada vez mais, utilizadas pelas empresas como uma estratégia de criação de valor e diferenciação, para que deste modo se possam distanciar dos seus concorrentes. Começa a ser amplamente reconhecido que comunicação e *employer branding* em ambos os níveis, interno e externo, são pontos-chaves no mundo competitivo de hoje, levando empresas a investir fortemente nestas duas áreas.

A temática de *employer branding* tem sido alvo de estudo e alvo de evolução e desenvolvimento por parte de autores e profissionais de diferentes áreas como Recursos Humanos, Marketing e Comunicação. Durante a última década o conceito e consequente estratégia de marca empregadora, externa e interna, tem sido desenvolvida de modo a que possa ter mais visibilidade e ocupar um lugar de mais alto valor nas organizações. Numa economia com cada vez mais conhecimento, as empresas tentam prosperar incorporando novas estratégias e investindo cada vez mais nas suas pessoas e no conceito de ser sustentável.

A liderança, cultura organizacional, ética organizacional, responsabilidade social corporativa ocupam também um papel de elevado valor para as organizações e as suas ações são repercutidas nos comportamentos e satisfação dos colaboradores.

O presente estudo teve como objetivo principal o estudo da temática da influência do *employer branding* interno para o desenvolvimento de uma organização sustentável, numa perspectiva dos colaboradores da Talenter. Uma vez que a pesquisa qualitativa beneficia da pesquisa quantitativa e vice-versa, a dissertação fez uso de uma estratégia mista. A pesquisa exploratória teve como base análise documental sobre o tema na organização em estudo e duas entrevistas exploratórias para definir necessidades da empresa e para esclarecimento de dúvidas. A pesquisa primária foi realizada através de um inquérito por questionário, ao universo total dos colaboradores da Talenter, o qual obteve 64% de respostas.

Através deste estudo foi possível constatar que o *employer branding* interno é potenciador no desenvolvimento de uma organização sustentável, na opinião dos colaboradores da Talenter. Fatores como o reconhecimento, compromisso, bem-estar, comunicação e liderança ocupam papéis visíveis para a satisfação dos colaboradores e são parte integrante do desenvolvimento da marca empregadora.

Palavras-chave: *Employer branding*; *Employer branding* interno; Liderança; Cultura organizacional; Sustentabilidade; Responsabilidade social corporativa; Comunicação interna

ABSTRACT

In a world where business environments and trends are in a constant change of evolution, employer branding is each time more used by companies as a strategy to promote, approach, and differentiate themselves. It is beginning to be widely recognised that communication and employer branding at both levels, internal and external, are key points in today's most competitive world driving companies to strongly invest in these areas.

The employer branding thesis is a constant target of research and development by researchers and industry practitioners in areas such as Human Resources, Marketing and Communication. During the last decade, the area has been developed to have more visibility and to occupy a place of greater value for an organisation. In nowadays knowledge economy, organisations try to thrive by incorporating new strategies and investing each time more in their people and in the concept of being sustainable.

Leadership, organizational culture, organizational ethics, corporate social responsibility also play a high value role for organizations and their actions are therefore impacted on employee behaviours and satisfaction.

The main aim of this dissertation is to study the influence of internal employer branding for the development of sustainable organisations, by focussing solely on the employee perspective from Talenter. Since qualitative research can benefit from quantitative research and the other way around, the dissertation will use a mix method approach. The exploratory research focused on documental analysis about the topic in the organisation being studied and two interviews to define company needs and clarify any doubts. The primary research was conducted through a questionnaire for all the universe of Talenter employees, which obtained 64% of responses.

Through this study, it was possible to verify that the internal employer branding is an enhancer in the development of a sustainable organization, according to Talenter employees. Factors such as recognition, commitment, well-being, communication and leadership

occupy visible roles for employee satisfaction and are an integral part of the development of the employer brand.

Keywords: Employer branding; Internal employer branding; Leadership; Organisational culture; Sustainability; Corporate social responsibility; Internal communication

AGRADECIMENTOS

“Quem sabe concentrar-se numa coisa e insistir nela como único objectivo, obtém, ao fim e ao cabo, a capacidade de fazer qualquer coisa”

Gandhi (1869-1948)

A base de tudo está no início. Por isso, primeiro, gostaria de agradecer aos meus pais, Armando Batista e Maria José Batista, por todo o apoio, carinho, paciência e espírito de ajuda durante toda a minha vida e especialmente durante este período de especial importância académica. Sem vocês, nada disto teria sido possível.

Segundo, gostaria de agradecer ao meu professor orientador, Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, por toda a ajuda, apoio, disponibilidade e espírito crítico mostrado ao longo do período de desenvolvimento deste trabalho.

Um especial agradecimento à Rita Duarte, da Talenter, por ter aceite este desafio e se ter mostrado sempre disponível para ajudar com o estudo. Agradeço igualmente à Liliana Alves, da Talenter, pelo apoio prestado no envio dos questionários e pela ajuda constante de relembrar os colaboradores da Talenter da importância da sua participação. Um grande obrigada também à Talenter e a todos os colaboradores por se terem mostrado disponíveis e por terem participado neste estudo académico, para mim de elevada importância.

Ao Tomé Canas, antigo colega de trabalho, um especial obrigada por ter partilhado o tema da minha dissertação no LinkedIn e ter possibilitado o contacto com a Rita Duarte.

A todos os meus amigos um grande obrigada, por toda a força, confiança e palavras de ânimo. Em especial, gostaria de agradecer à Mafalda Santos por todo o apoio durante o Mestrado – sem ti este percurso não tinha sido o mesmo.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iv
AGRADECIMENTOS	vi
ÍNDICE DE CONTEÚDOS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO I – LIDERANÇA E COMPORTAMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES.	17
1 Liderança, Gestão Participativa e Gestão de Pessoas	17
2 Cultura e Identidade Organizacional	26
3 Comportamentos Organizacionais, Humanos e Éticos.....	35
CAPÍTULO II – ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS.....	43
1 Sustentabilidade e <i>Stakeholders</i>	43
2 Responsabilidade Social Corporativa	51
3 Organizações Socialmente Responsáveis e Cidadãos Corporativos.....	59
CAPÍTULO III – <i>EMPLOYER BRANDING</i> INTERNO.....	65
1 Dimensão Estratégica da Comunicação Interna	65
2 O <i>Employer Branding</i>	78
3 Identidade, Componentes e Gestão de <i>Employer Branding</i> Interno.....	86
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA	98
1 Organização Objeto de Estudo	99
2 Problemática, Objetivos e Relevância da Investigação	105
3 Estratégia Metodológica	106
3.1 Dados Exploratórios.....	109
3.2 Dados Primários	110
4 Mapa Conceptual.....	112
5 Universo, Amostra e Horizonte Temporal em Estudo.....	114

6	Limitações ao Estudo.....	116
7	Modelo Metodológico em Investigação	116
8	Questão em Investigação	120
CAPÍTULO V – ESTUDO DE CASO E ANÁLISE.....		121
1	Análise de Dados Secundários.....	121
2	Análise de Dados Primários.....	123
2.1	Resultado dos Dados de Caracterização	123
2.2	Resultado dos Dados do Estudo	129
3	Cruzamento entre Idade com os Dados do Estudo	149
4	Cruzamento entre o Grupo Funcional com os Dados do Estudo	158
5	Reflexão dos Resultados e Validação da Questão em Investigação	167
6	Pistas Futuras em Investigação	176
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES AO ESTUDO.....		177
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		179
ANEXOS		187
ANEXO A - Entrevista Exploratória à Colaboradora dos Recursos Humano Liliana Alves		
ANEXO B - Entrevista à Responsável por Inovação e Desenvolvimento Rita Duarte		
ANEXO C - Inquérito por Questionário		

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestores e Líderes	19
Figura 2. Diferentes Líderes - Visionário, Gestionário e Estratégico	20
Figura 3. Cinco Componentes de Inteligência Emocional no Trabalho.....	22
Figura 4. O Modelo de Excelência da Qualidade.....	25
Figura 5. Os Três Níveis de Cultura.....	30
Figura 6. Modelo Básico de Comportamento Organizacional	38
Figura 7. Modelo de Comportamento Individual	39
Figura 8. Sustentabilidade e Desempenho Financeiro	48
Figura 9. Exemplos de Medidas de Desempenho de Diversos <i>Stakeholders</i>	50
Figura 10. Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa	52
Figura 11. O Modelo de Três Domínios de Responsabilidade Social Corporativa	54
Figura 12. Cidadania Corporativa	64
Figura 13. O emissor e recetor podem trocar de papéis na comunicação interna	66
Figura 14. O Processo Comunicativo	70
Figura 15. Modelos de Comunicação Formal de Leavitt	72
Figura 16. Matriz de Comunicação Interna.....	74
Figura 17. Representação da Comunicação Interna	76
Figura 18. Ligação entre colaboradores de qualidade e organização de qualidade.....	79
Figura 19. <i>The Employer Brand Wheel</i>	82
Figura 20. <i>Employer Branding Framework</i>	83
Figura 21. Posicionamento da Marca Empregadora	88
Figura 22. Alavanca Estratégica de <i>Employer Branding</i>	90
Figura 23. Pirâmide de <i>Employer Brand</i>	91
Figura 24. Promover <i>Employee Engagement</i>	93
Figura 25. Proposição de Valores de <i>Employer Branding</i> Interno.....	95
Figura 26. <i>The Employer Brand Mix</i>	96
Figura 27. Empresas Talenter.....	102
Figura 28. Unidades de Negócio da Talenter	103
Figura 29. Mapa Conceptual de Pesquisa.....	113
Figura 30. Relação Universo e Amostra.....	115

Figura 31. Modelo Metodológico em Investigação.....	116
Figura 32. Distribuição da Amostra dos Dados de Caracterização	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição por Género	125
Gráfico 2. Distribuição por Idade	125
Gráfico 3. Distribuição por Habilitações Literárias.....	126
Gráfico 4. Distribuição por Antiguidade na Empresa	127
Gráfico 5. Distribuição por Zona Geográfica	128
Gráfico 6. Distribuição por Grupo Funcional.....	129
Gráfico 7. Variável I: Reputação Externa.....	130
Gráfico 8. Variável II: Comunicação Interna	131
Gráfico 9. Variável III: Liderança Sénior.....	133
Gráfico 10. Variável IV: Valores e Responsabilidade Social.....	134
Gráfico 11. Variável V: Medidas de Avaliação Internas.....	135
Gráfico 12. Variável VI: Serviços de Apoio	137
Gráfico 13. Variável VII: Recrutamento e Acolhimento.....	138
Gráfico 14. Variável VIII: Gestão de Equipas.....	139
Gráfico 15. Variável IX: Avaliação de Desempenho	140
Gráfico 16. Variável X: Formação e Desenvolvimento	142
Gráfico 17. Variável XI: Prémios e Reconhecimento	143
Gráfico 18. Variável XII: Ambiente de Trabalho.....	144
Gráfico 19. <i>Employer Branding</i> : Fatores relacionados com o Ambiente de Trabalho	146
Gráfico 20. <i>Employer Branding</i> : Fatores relacionados com a Empresa (i).....	146
Gráfico 21. <i>Employer Branding</i> : Fatores relacionados com a Empresa (ii).....	147
Gráfico 22. <i>Employer branding</i> : Fatores relacionados com a Motivação	148
Gráfico 23. <i>Employer Branding</i> : Fatores relacionados com Outras Motivações	148
Gráfico 24. Idade X “Orgulho-me daquilo que a empresa faz e representa”	149
Gráfico 25. Idade X “Acredito que a forma como a comunicação interna atua retrata a cultura e os valores organizacionais”	150
Gráfico 26. Idade X “É geradora de confiança”	151

Gráfico 27. Idade X “Motiva-me trabalhar numa empresa socialmente responsável”.....	151
Gráfico 28. Idade X “Avaliar o meu desempenho”	152
Gráfico 29. Idade X “A organização está disposta a ajudar-me quando tenho algum problema”	153
Gráfico 30. Idade X “Fui bem acolhido pelos meus colegas”	153
Gráfico 31. Idade X “Identifico a existência de gestores e líderes de qualidade na organização”	154
Gráfico 32. Idade X “Transmite valores claros para o desempenho de tarefas”	155
Gráfico 33. Idade X “Considero a formação e o desenvolvimento essencial para a minha satisfação”	156
Gráfico 34. Idade X “Gera compromisso através do reconhecimento dos resultados das atividades que desenvolvo”	156
Gráfico 35. Idade X “Transmite os valores e cultura organizacional através dos espaços físicos”	157
Gráfico 36. Grupo Funcional X “Orgulho-me daquilo que a empresa faz e representa”. 158	
Gráfico 37. Grupo Funcional X “Acredito que a forma como a comunicação interna atua retrata a cultura e os valores organizacionais”	159
Gráfico 38. Grupo Funcional X “É geradora de confiança”	160
Gráfico 39. Grupo Funcional X “Motiva-me trabalhar numa empresa socialmente responsável”	160
Gráfico 40. Grupo Funcional X “Avaliar o meu desempenho”	161
Gráfico 41. Grupo Funcional X “A organização está disposta a ajudar-me quando tenho algum problema”	162
Gráfico 42. Grupo Funcional X “Fui bem acolhido pelos meus colegas”	162
Gráfico 43. Grupo Funcional X “Identifico a existência de gestores e líderes de qualidade na organização”	163
Gráfico 44. Grupo Funcional X “Transmite valores claros para o desempenho de tarefas”	164
Gráfico 45. Grupo Funcional X “Considero a formação e o desenvolvimento essencial para a minha satisfação”	164
Gráfico 46. Grupo Funcional X “Gera compromisso através do reconhecimento dos resultados das atividades que desenvolvo”	165

Gráfico 47. Grupo Funcional X “Transmite os valores e cultura organizacional através dos espaços físicos”	166
--	-----

“As long as the goal is there,
there is no limit to anyone’s achievement”
Arden (2003, p. 21)

INTRODUÇÃO

“Brands and branding are the most significant gifts that commerce has ever made to popular culture. Branding has moved so far beyond its commercial origins that its impact is virtually immeasurable in social and cultural terms”

Olins (2003, p. 12)

Nós, seres humanos, movemo-nos por três princípios básicos: pela motivação intrínseca – quanto aprendemos, quanto usufruímos, quanto ganhamos –, pela motivação extrínseca – somos reconhecidos pelos nossos superiores, os nossos colegas motivam-nos, estamos sempre bem informados –, e pela motivação transcendente – como é que o trabalho contribui para o nosso bem-estar.

Os colaboradores querem, atualmente e na sua maioria, mais do que um salário ao final do mês. Querem propósito. Querem informação. Querem motivação. Com a conjuntura atual do mercado empresarial, tanto do português como do mundial, torna-se, cada vez mais, necessário ter em consideração fatores mais complexos do que o simples fator da empregabilidade. Hoje em dia, as pessoas não querem simplesmente um trabalho, querem algo mais... querem sentir-se parte de algo maior.

A temática de *employer branding* vem trazer às organizações um maior poder sobre a sua essência, sobre a sua personalidade, sobre a sua marca. No entanto, o *employer branding* depende de tantos outros fatores como a liderança, sustentabilidade, comportamentos e cultura organizacional, comunicação interna, gestão de recursos humanos, entre outros. Esta dissertação académica, para a conclusão do Mestrado em Ciências da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança, surgiu de uma paixão pela área e por um desejo de maior compreensão das diferentes dinâmicas sinérgicas para o funcionamento de uma organização de forma sustentável.

Tendo por tema “A influência de *employer branding* interno no desenvolvimento de uma organização sustentável – Uma perspectiva dos colaboradores da Talenter”, este estudo aborda e analisa diferentes variáveis que podem ser traduzidas em variáveis críticas para o sucesso de uma marca empregadora interna. Este é um estudo desafiante que pretende

compreender o dinamismo e correlação entre cultura organizacional, liderança, sustentabilidade, responsabilidade social corporativa, comunicação interna e *employer branding*.

O primeiro capítulo – Liderança e Comportamentos nas Organizações – aborda conceitos teóricos relacionados com a liderança, gestão de pessoas, gestão participativa, cultura e identidade organizacional e comportamentos organizacionais, humanos e éticos. A liderança, que está onipresente em todos os seres humanos, tanto enquanto líderes como enquanto liderados, é algo de elevada importância para a compreensão de diversas dinâmicas nas organizações. A cultura organizacional, que se faz sentir em organizações, tanto através de formalidades, ritos e símbolos, transporta a essência da organização e, muitas das vezes, dita a forma como as pessoas se comportam. Os comportamentos organizacionais, humanos e éticos influenciam o dia-a-dia das pessoas e a forma como a organização vive as suas experiências.

O segundo capítulo – Organizações Sustentáveis – apresenta uma série de noções teóricas relativas à sustentabilidade e *stakeholders*, responsabilidade social corporativa, organizações socialmente responsáveis e à cidadania corporativa. A sustentabilidade faz, cada vez mais frequentemente, parte da agenda corporativa de diversas empresas, em diversos setores empresariais. A responsabilidade social corporativa é, hoje em dia, quase uma norma para as empresas. Ser-se socialmente responsável e um cidadão corporativo, *idem*.

O terceiro capítulo – *Employer Branding* Interno – identifica a dimensão estratégica de comunicação interna, *employer branding* e os componentes, identidade e gestão de *employer branding* interno. A comunicação interna é apresentada como chave em todas as trocas formais e informais de uma organização, pela importância que revela para o dia-a-dia e gestão das organizações. O *employer branding* é exposto tanto na sua dimensão externa como interna, nas suas componentes e diversos modelos de gestão e identidade.

Para este estudo foi também delineado um plano metodológico, com apresentações de vários tipos de pesquisa, um mapa concetual, um objetivo e Questão em Investigação. Esta

investigação, que se apresenta como uma forte oportunidade para responder a diversas questões relacionadas com o compromisso, satisfação e empenhamento dos colaboradores, tem como objetivo geral estudar a relação entre a organização e os colaboradores e o conceito do desenvolvimento de uma organização sustentável. O objetivo principal deste estudo é, através do enfoque principal numa empresa no mercado empresarial português – a Talenter –, mostrar como o *employer branding* interno influencia o desenvolvimento da organização enquanto organização sustentável.

Do objetivo do estudo surgiu a Questão em Investigação: Será, na opinião dos colaboradores da Talenter, o *employer branding* interno considerado como um fator chave no desenvolvimento de uma organização sustentável?

Este é um estudo baseado em informação teórica, recolhida de diversos autores, e em resultado da opinião dos colaboradores da empresa foco de estudo, a Talenter.

CAPÍTULO I – LIDERANÇA E COMPORTAMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

“We all have the capacity to inspire and empower others. But we must first be willing to devote ourselves to our personal growth and development as leaders”

George *et al.* (2007, p. 99)

1 Liderança, Gestão Participativa e Gestão de Pessoas

“For ages, people have debated if leaders are born or made”

Goleman (1998, p. 7)

Não há dúvidas que, por todo o lado, se contam histórias de pessoas altamente inteligentes, heroicas, com um conjunto fabuloso de características que, em algum ponto das suas vidas, ou falharam, ou tiveram sucesso. Porque falharam? Porque não falharam? Existem receitas para o sucesso de um líder? Há uma maneira “correta” de gerir pessoas? Talvez sim, ou talvez não. O que se sabe, com todas as certezas, é que existem líderes e líderes. Pessoas com diferentes características, diferentes níveis de inteligência e alguns com (e alguns com menos) inteligência emocional.

Primeiro, o que é a liderança? A liderança é algo que, durante toda a história humana, esteve presente na vida das pessoas. É frequentemente considerada uma forma de influência social e tem como predisposição que indivíduos assumam um ou dois dos papéis, o de líder e/ou o de seguidor (van Vugt & Ahuja, 2010). A um nível mais simples, é “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (Cunha *et al.*, 2003, p. 332). A um nível mais complexo, é:

“um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas a alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (Yulk *apud* Cunha *et al.*, 2003, p. 332).

A um nível comunicacional, a liderança é um processo contextual que “envolve o desempenho de conversas e/ou ações percebidas por outras pessoas como um avanço em direção a algo importante” (Littlejohn & Foss, 2009, p. 593). Deste modo, a liderança é algo criado por pessoas, para pessoas e baseado no desempenho das pessoas dentro da interação. “A liderança é apropriada, eficaz e é contextual” (Littlejohn & Foss, 2009, p. 593). A liderança é relevante tanto em contextos sociais e políticos como organizacionais.

Em organizações, fala-se igualmente em liderança e em gestão. Mas qual a diferença entre as duas nomenclaturas? Ambas envolvem tomada de decisão, criação de redes de pessoas para cumprimento dos objetivos e garantia de que as tarefas são feitas. No entanto, segundo Kotter (2001, p. 24), i) a gestão envolve planeamento, enquanto a liderança envolve a definição de direção; ii) a gestão envolve organização e plano de pessoal, enquanto a liderança envolve alinhar as pessoas; e iii) a gestão fornece controlo e resolve problemas, enquanto a liderança motiva.

E qual a diferença entre um líder e um gestor? De acordo com Cunha *et al.* (2003, p. 333), os líderes são inspiradores, são carismáticos e dinâmicos, tomam riscos e sabem lidar com mudança, mas são, acima de tudo, visionários. Os gestores são muito mais racionais, pensam com a “cabeça” e menos com o “coração”, focam-se nas tarefas, nos procedimentos, nos regulamentos e lidam com eficiência.

“Um líder não faz planos, não resolve problemas, nem sequer organiza pessoas. O que o líder realmente faz é preparar as organizações para a mudança e ajudá-la a lidar com a mudança enquanto se esforçam por isso” (Kotter, 2001, p. 25)

“A gestão lida com complexidade” e, em contraste, “a liderança lida com mudança” (Kotter, 2001, p. 26). Um gestor é considerado ser mais conservador, mais analítico, alguém que se baseia em factos. Um líder é, essencialmente, mais criativo e intuitivo do que é racional. Um líder é proactivo. Um gestor é mais passivo. Um gestor calcula, negocia e discute. Um líder desenvolve novas abordagens para velhos problemas. Um líder é empático, entende relações e sinais emocionais. Um gestor gosta de trabalhar com outros, mas prefere um baixo nível de envolvimento emocional. Um gestor é mais frio e racional. Um líder é diferenciador e atrai sentimentos mais fortes, de amor ou de ódio (Cunha *et al.*, 2003, pp. 334-335).

Figura 1. Gestores e Líderes

Gestores	Líderes
Rendem-se à situação	Procuram agir sobre a situação
Administram	Inovam
Questionam-se sobre o como e o quando	Questionam-se sobre o quê e o porquê
Têm perspectivas de curto-prazo	Têm perspectivas de longo-prazo
Imitam	São originais
As competências de gestão podem ser ensinadas/aprendidas	As competências de liderança não podem ser ensinadas/aprendidas

Fonte: Cunha *et al.* (2003, p. 334)

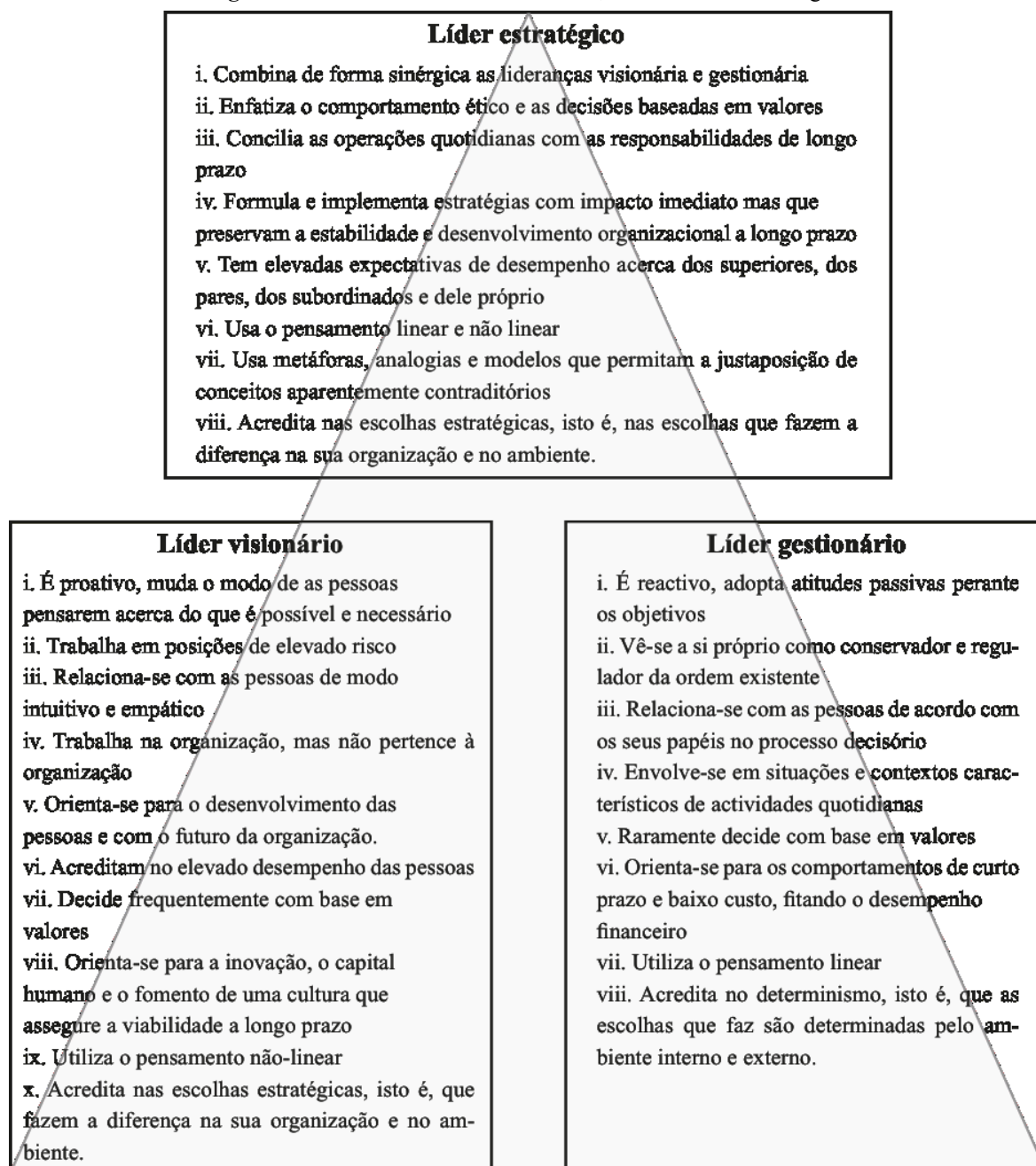
Um complementa o outro. Nem todos temos capacidades de liderança e gestão, ou só de liderança, ou só de gestão. Para se ser um bom gestor não é completamente necessário que se seja um bom líder. Como já se viu, cada qual tem as suas capacidades e missões dentro de uma organização. Num mundo de concorrência global como o atual, uma função não funciona sem a outra. Um gestor promove estabilidade enquanto um líder promove mudança. Uma organização que adote uma postura de ambos os lados, é uma organização com capacidade de sobreviver os turbulentos desafios do futuro (Kotter, 2001).

Tal como diferentes pessoas, uma organização conta também com diferentes gestores e líderes. Um grupo de cinco colaboradores é, muito provavelmente, um grupo com cinco personalidades com características distintas. Um grupo de cinco gestores é, também, um grupo com provavelmente cinco maneiras diferentes de gerir. Um grupo de cinco líderes é, idem, um grupo com cinco líderes cada qual com a sua particularidade. Diferentes autores como Goleman (1998), Collins (2001), Cunha *et al.* (2003), distinguiram liderança e tipo de líder de diversas formas. Goleman (1998) distinguiu, por exemplo, o que faz de um líder, um líder. Collins (2001) revelou os cinco níveis de liderança. Cunha *et al.* (2003), apresentou diferentes tipos de liderança/líderes.

Cunha *et al.* (2003) destacam os tipos de liderança através de um modelo triangular (**Figura 2**) cujos vértices são: i) a liderança gestonária; ii) a liderança visionária; e iii) a liderança estratégica. Segundo os autores, “o líder gestonário enfatiza a estabilidade financeira a longo prazo, procura manter a ordem existente (...). Falta-lhe a visão, o sonho, a emoção, a criatividade”. Por outro lado, o líder visionário “enfatiza a viabilidade da organização a

longo prazo. Fomenta a mudança, a inovação e a criatividade. Mas carece do realismo e da frieza necessária para manter viva a organização no curto prazo (Cunha *et al.*, 2003, p. 335). Por último, o líder estratégico “combina sinergisticamente as duas orientações. Concilia as qualidades do gestor com as do líder, assim viabilizando a empresa a longo prazo sem hipotecar a estabilidade financeira no curto prazo” (Cunha *et al.*, 2003, p. 335).

Figura 2. Diferentes Líderes - Visionário, Gestonário e Estratégico



Fonte: Cunha *et al.* (2003, p. 336)

É claro que dependentemente do contexto político, cultural e organizacional, as empresas têm diferentes necessidades perante distintas formas de liderança. Um líder tem características que o podem posicionar, de acordo com diversos autores, como um líder em diferentes categorias. De acordo com Cunha *et al.* (2003), um líder pode ser carismático, transformacional e até transcultural. O primeiro, que obtém a sua nomenclatura da palavra carisma cuja definição é “dom de inspiração divina” é i) uma pessoa com excecional dom e qualidades; ii) dominante; iii) extremamente autoconfiante; e iv) alguém com uma forte convicção nas suas crenças e valores (Cunha *et al.*, 2003, pp. 365-366). O segundo, cuja origem vem da palavra transformar, que significa “ir mais além”, é i) alguém espontâneo, inovador; e ii) alguém que fomenta “o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus autointeresses em prol dos objetivos da organização” (Cunha *et al.*, 2003, p. 371). Um líder transcultural é alguém que entende diferentes abordagens para contextos diferentes. Por exemplo, o que pode ser extremamente eficaz para um líder transformacional na Europa, pode não ter o mesmo efeito na Ásia. Este líder tem características como i) empatia cultural; ii) sentido de humildade; iii) escuta ativa; e iv) resiliência emocional (Cunha *et al.*, 2003, pp. 385-390).

Goleman (1998) refere que características como a inteligência, determinação e visão não são suficientes para fazer de um líder, um líder. Para o autor, um líder realmente eficaz, com bons resultados obtidos na/para a organização, é um líder distinguido pelo seu nível de inteligência emocional (EQ), alguém com características interpessoais como motivação, empatia e autoconsciência (**Figura 3**). No estudo do autor, uma comparação entre líderes de alto desempenho e de médio desempenho mostrou que 90% da diferença entre eles devia-se à inteligência emocional dos indivíduos e não às competências cognitivas. Do mesmo modo que Goleman, diversos outros investigadores como McClelland (1999) encontraram ligações entre desempenhos excelentes e inteligência emocional. McClelland, no seu estudo, concluí que departamentos com líderes com alta inteligência emocional superavam os seus objetivos por 20%, enquanto aqueles com média/baixa inteligência emocional não atingiam os seus pela mesma percentagem.

Figura 3. Cinco Componentes de Inteligência Emocional no Trabalho

	Definição	Características
Autoconsciência	habilidade de reconhecer e compreender os nossos estados, emoções e motivações, assim como o seu efeito nos outros	i. autoconsciência ii. autoavaliação realística iii. sentido de humor auto depreciativo
Autogestão	habilidade de controlar ou redirecionar impulsos ou estados disruptivos saber pensar antes de agir	i. fidedignidade e integridade ii. conforto com ambiguidade iii. abertura à mudança
Motivação	paixão pelo trabalho que vai mais além do dinheiro e estatuto tendência para seguir objetivos com energia e persistência	i. forte impulso para alcançar ii. otimismo iii. compromisso com a organização
Empatia	habilidade de compreender emoções de terceiros capacidade de tratar as pessoas de acordo com a sua reação emocional	i. perícia em criar e reter talento ii. sensibilidade cultural iii. serviço a clientes
Competências Sociais	capacidade de gerir e criar redes de pessoas habilidade de encontrar objetivos comuns e gerar harmonia	i. eficiência em gerir mudança ii. persuasão iii. criar e gerir equipas

Fonte: Goleman (1998, p. 6)

Para Collins (2001, p. 75), não só existem diferentes tipos de liderança, mas a mesma é estratificada em cinco níveis. O nível 5, que representa um líder humilde e com uma vontade decisiva, é o nível mais alto de liderança, que surge de uma necessidade organizacional a partir de bom para excelente. Neste modelo do autor, não é necessário que os indivíduos passem por todas as fases de liderança para chegar ao mais alto nível. No entanto, necessitam de todas as características dos níveis anteriores para se tornarem realmente em um líder de nível 5:

- i. (Nível 1) Indivíduo Extremamente Capaz: contribuí produtivamente através de talento, conhecimento, competências e bons hábitos de trabalho;
- ii. (Nível 2) Eficaz Membro de Equipa: contribuí para alcançar os objetivos do grupo, trabalha eficazmente com outros em ambiente de grupo;
- iii. (Nível 3) Gestor Competente: organiza pessoas e recursos em direção a uma busca efetiva e eficaz dos objetivos predeterminados;

- iv. (Nível 4) Líder Eficaz: estimula compromisso e procura vigorosamente uma clara e cativante visão, estimula o grupo a desempenhar tarefas produtivamente;
- v. (Nível 5) Executivo: constrói excelência duradoura através de uma combinação paradoxal de humildade pessoal e vontade decisiva profissional.

Muitas vezes, a liderança pode ser acidental, causada por uma necessidade de sobrevivência ao impacto da mudança. Para van Vugt e Ahuja (2010, p. 44), a liderança só necessita de duas condições simples para a sua evolução: i) um organismo que faça algo; e ii) um incentivo para realizar essas ações em conjunto com outros membros.

Entre outras, a liderança pode ser conseguida através de dominância ou através de distribuição. De acordo com van Vugt e Ahuja (2010), um líder dominante pode simplesmente tomar decisões baseadas no pragmatismo. No entanto, este tipo de liderança é muitas vezes pouco consistente e é ameaçada por informação ambígua ou em falta. Quando a incerteza e complexidade predominam, é a liderança distributiva que realmente tem melhores resultados. A liderança distributiva, em política, é denominada de democracia. De igual forma, em organizações, está presente em, por exemplo, grupos de trabalhadores que elegem um representante periodicamente.

Sobre os líderes, uma questão mantém-se: uma pessoa nasce líder ou torna-se líder? Ao certo, não se sabe. A teoria de van Vugt e Ahuja (2010, p. 60) afirma que uma pessoa pode não nascer líder, mas pode nascer com um conjunto de características (*big five*) que o tornam mais vocacionado para a liderança. As cinco grandes (*big five*) dimensões de personalidade mencionadas pelos autores são:

- i. Amabilidade (merecedor de confiança, cooperante e simpático);
- ii. Extroversão (sociabilidade, assertividade, energia e entusiasmo);
- iii. Instabilidade Emocional (ansiedade e depressão);
- iv. Conscienciosidade (sensibilidade e pensar antes de agir);
- v. Abertura à experimentação (imaginativo e pensamento independente).

Por princípio, qualquer organização conta com um conjunto de líderes no centro do seu poder, sejam eles líderes carismáticos, de nível cinco ou outro. Cada um tem uma abordagem

diferente, características e equipas diferentes. Mas todos eles têm o poder de afetar o desempenho da organização para a qual trabalham, influência esta que pode ser:

- i. Influência sobre o ambiente externo: engloba, por exemplo, alterações a políticas para redução ou incrementação de recursos, para aumento de estabilidade e redução da concorrência. Esta influência é conseguida através da criação de uma imagem política positiva, do fomento da imagem do produto ou da organização em questão ou através de influência política mediada por outros grupos (por exemplo, fornecedores);
- ii. Adaptação ao ambiente externo: visa, por exemplo, aumentar a estabilidade da organização e ajustar-se à estratégia e ambiente. Este desenvolvimento é conseguido através de influência sobre os esquemas da gestão de topo e sobre as interpretações dos ambientes por parte da gestão de topo;
- iii. Influência interna e adaptação: tem como alvo a organização e gestão, a produtividade, a qualidade, o clima e a cultura organizacional. O objetivo desta influência é coordenar, integrar e avaliar; incrementar a eficiência organizacional; incrementar a qualidade do produto; e aumentar a motivação e empenhamento dos colaboradores. Esta influência é conseguida através do uso da informação como sinal e símbolo, fortalecimento das normas de produtividade, reforço das normas de qualidade e de tomada de decisão (Cunha *et al*, 2003, p. 382).

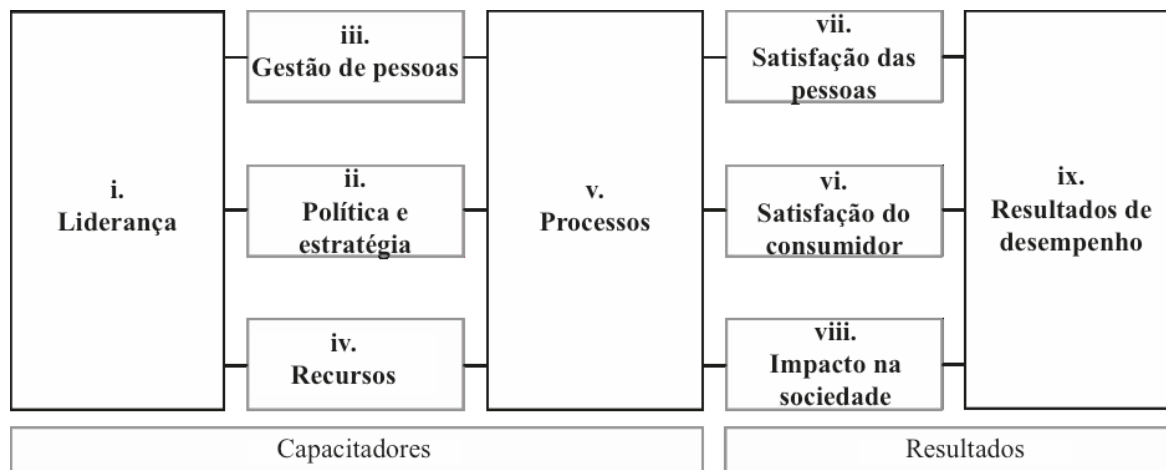
“Dom, estilo e carisma são importantes para a liderança, mas o pilar da liderança eficaz é a confiança” (Barrow & Mosley, 2005, p. 47).

“A confiança impacta-nos 24 horas por dia, 365 dias por ano. Afeta a qualidade de todas as relações, de todas as comunicações, de todos os projetos, negócios e quaisquer outros esforços em que estejamos comprometidos. Define a qualidade do momento e altera a trajetória e o resultado dos momentos futuros da nossa vida, pessoais e profissionais” (Jason Associates, 2014, p. 97).

A gestão e o desenvolvimento de uma equipa parte de uma gestão ativa e participativa por parte de líderes e liderados. A identidade, carácter e posicionamento dos líderes são mais alguns dos fatores que descrevem a liderança. “O maior investimento que uma empresa faz é nas suas pessoas” (Barrow & Mosley, 2005, p. 52), tanto nos seus líderes como nos seus liderados. Do mesmo modo, “organizações excelentes têm líderes que definem e comunicam uma visão clara para as suas organizações, associando e motivando também outros líderes a

inspirar os seus colaboradores” (Cunha *et al.*, 2003, p. 340). A excelência, qualidade e liderança estão, assim, claramente interligadas (**Figura 4**).

Figura 4. O Modelo de Excelência da Qualidade



Fonte: *European Foundation for Quality Management* apud Cunha *et al.* (2003, p. 340)

Os líderes são capacitadores da mudança, do desenvolvimento, da estratégia. São “treinadores”, “ajudando os outros a trilharem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento” (Cunha *et al.*, 2003, p. 395). Um líder não só instrói, mas ajuda os seus liderados participando ativamente no crescimento profissional do colaborador. Alguns dos princípios fundamentais enquanto “treinadores” são:

- i. Fomentadores do potencial – ajudam a descobrir a vocação dos liderados, fazendo com que os mesmos aproveitem ao máximo o seu potencial;
- ii. Empenhamento e perseverança – não desistem às primeiras arduidades, acompanham os colaboradores de forma dedicada e persistente;
- iii. Carácter – mantém os seus compromissos e honram a palavra;
- iv. Cooperação – coopera francamente, contribuindo para o seu desenvolvimento;
- v. Confidencialidade – toda a informação partilhada, profissional ou pessoal, é mantida entre os dois;
- vi. Competência profissional – proporciona apoio e orientação nas suas áreas de especialidade;
- vii. Melhorias contínuas – o líder trabalha em si, apostando num desenvolvimento contínuo das suas capacidades;

- viii. Consideração e respeito – respeita as crenças, valores, individualidade e objetivos dos seus liderados, interessa-se genuinamente;
- ix. Autonomia – apoia o liderado para que o mesmo “voe” sozinho;
- x. Consistência – o líder dá o exemplo e é consistente na demonstração das suas qualidades e do que é esperado;
- xi. Confiança – promove a confiança entre líder e liderado (Cunha *et al.*, 2003, p. 396).

A liderança tem diversas definições, tem diversas tipificações e não é totalmente consensual entre diversos autores que a estudam e observam. Dependentemente dos autores e dos estudiosos. A liderança e gestão de pessoas é então caracterizada por diferentes traços, competências e comportamentos. A eficácia de um líder e de um gestor é, em parte, medida através de comportamentos e de resultados. Tanto a liderança como a gestão são processos que estão em constante desenvolvimento e evolução para que a organização se adapte às contínuas alterações no mercado empresarial e tecnológico global. “A liderança é uma espécie de energia cuja ativação depende do diálogo entre dois polos – líderes e seguidores” (Cunha *et al.*, 2003, p. 397).

2 Cultura e Identidade Organizacional

“Every living being comes into existence with a special single cell that constitutes its starting point. For this reason, the ontogeny of every living being consists in its ongoing structural transformation. It is a process that, on the one hand, occurs without interruption of class identity and structural coupling between living systems and environment from its final disintegration; on the other hand, this ontogeny follows a particular course contingent on the sequence of structural changes that its interactions trigger in it”

(Maturana & Varela, 1987, p. 128)

Definir cultura não é simples. A cultura é algo abstrato, algo que comporta significados distintos. No dicionário Collier's (1986, p. 245), cultura tem sete definições, comportando significados desde a agricultura, até às ciências sociais (antropologia). A primeira definição, de teor antropológico, identifica cultura como sendo “a soma total das crenças, conhecimento e comportamentos de um grupo de pessoas, adquiridos por membros de um grupo através de aprendizagem social e transmitida de geração em geração”. A segunda e

terceira apontam para cultura como sendo tudo o que foi definido inicialmente, adicionando intelecto e arte em tudo o que foi aprendido. A quarta reforça a cultura enquanto fomentador da educação e da formação. A quinta, sexta e sétima referem-se à cultivação de plantas, do solo e dos microrganismos.

A cultura está presente em todos os locais, em todos os continentes, em todas as instituições públicas e privadas que fazem do mundo atual, um mundo altamente focado no poder e no desenvolvimento constante das operações. A cultura é um agente silencioso, um agente que de modo capacitado evolui o conhecimento próprio dos indivíduos e da sociedade no seu todo.

“Se entendermos as dinâmicas da cultura, teremos mais hipóteses de controlar comportamentos de irritação e ansiedade quando nos depararmos com algo não familiar e aparentemente irracional por parte de pessoas em organizações e também conseguiremos obter um conhecimento mais abrangente, não só dos vários grupos de pessoas e organizações, mas também do porquê ser tão difícil mudá-los” (Schein, 2010, p. 9)

No atual mundo empresarial, cada vez mais se fala em aspetos de cultura e de identidade organizacional. A grande atenção que lhe é prestada provém, efetivamente, dos efeitos e potenciais impactos no sucesso de uma organização. Dentro dos diversos significados e definições que suporta, a cultura de uma organização tem o propósito explícito de transportar os valores, crenças e normas críticas para o sucesso do desempenho de uma organização. “A cultura não só está em todo o lado à nossa volta, como também está dentro de nós” (Schein, 2010, p. 9).

Diferentes países têm diferentes hábitos, crenças e tradições que são traduzidas em culturas únicas, com traços únicos. O mesmo acontece com as organizações. A cultura organizacional ou corporativa “é o padrão de valores, normas, crenças, atitudes e suposições que podem não ter sido articuladas, mas que definem a forma como as pessoas na organização se comportam e desempenham tarefas” (Armstrong, 2009, p. 384). De acordo com o autor, os valores referem-se ao que se considera importante sobre o comportamento das pessoas e da organização, enquanto as normas se referem às regras silenciosas do comportamento.

Para Deal e Kennedy (1982), cultura é o sistema informal de regras que dita como as pessoas se devem comportar. Para Hofstede (2011a, p. 3), “cultura é a programação coletiva da

mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros”. Semelhantemente, a cultura organizacional é, para Deshpandé e Farley (1999, p. 112), “o padrão de crenças e valores partilhados que ajudam os diferentes indivíduos a compreender a organização e que lhes fornece normas de comportamentos”. Fundamentalmente, a cultura organizacional ou corporativa é um conceito holístico e flexível com consequências presumivelmente visíveis (Irani *et al.*, 2004).

Cultura é “o padrão de suposições que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu em aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que tenham sido trabalhados suficientemente para serem considerados válidos e, portanto, que possam ensinar a novos membros como a maneira correta de pensar e reagir em relação a esses problemas” (Schein, 1985, p. 6)

A cultura tem diversos significados, características, modelos e dimensões dependentemente dos diferentes autores que a estudam e observam. Neste momento, é claro que, independentemente do autor, a cultura (nacional ou organizacional) conta com um conjunto de valores, crenças e normas que definem o comportamento das pessoas em diversas situações. É muitas vezes silente, mas sempre presente no modo como as pessoas executam e respondem a desafios e problemas.

Para Furnham e Gunter (1993), a cultura é bastante difícil de se definir pois é multidimensional, com inúmeros componentes, ativos em diferentes níveis da sociedade ou organização. Não é particularmente dinâmica, uma vez que fica estável durante determinados períodos de tempo. Mais importante ainda, a cultura é algo que não pode ser forçado, algo que demora o seu tempo a desenvolver e a incorporar. No caso de uma cultura organizacional, a mesma resulta, essencialmente, do tempo, tanto para a sua definição, como para a sua mudança.

No mundo atual, existe um amplo número de culturas, tanto nacionais como organizacionais, que definem o dia-a-dia de milhões de pessoas. Os componentes da cultura organizacional são descritos, por Armstrong (2014, pp. 121-122), como:

- i. Valores – são crenças no que é bom ou melhor para a organização, sendo que delineiam também aquilo que a organização gostaria que acontecesse. O conjunto de valores de uma organização são tanto reconhecidos pela gestão de topo como pelos colaboradores; caso sejam reconhecidos por todos os colaboradores estamos perante

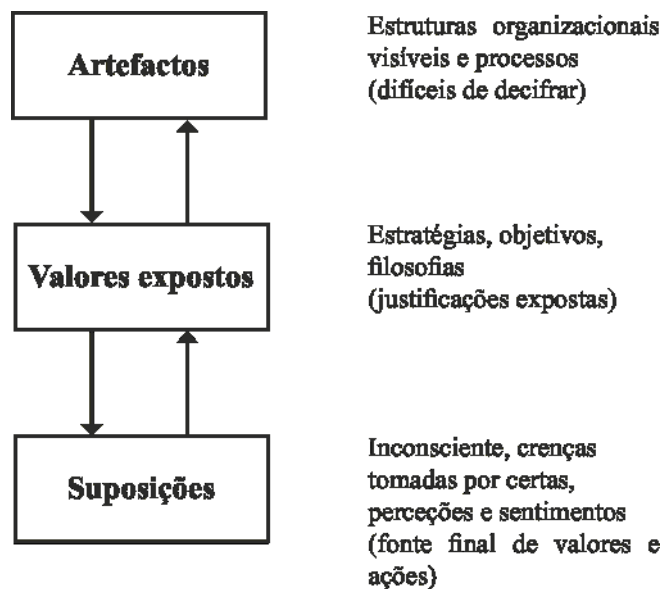
- uma empresa orientada pelos valores. Os valores podem estar presentes implicitamente ou explicitamente por via da consideração das pessoas, da inovação, do trabalho de equipa, da qualidade, entre outros;
- ii. Normas – são as regras silenciosas do comportamento, as “regras do jogo” que guiam, informalmente, a forma como as pessoas se comportam. As normas não são manifestadas através de documentos escritos (caso fossem eram consideradas políticas ou procedimentos). As típicas normas numa organização são, por exemplo, a forma como os superiores tratam as suas equipas de subordinados, a ética de trabalho “trabalha muito, usufrui muito”, “vem cedo, sai tarde” e “aparenta ocupado a toda a hora ou aparenta relaxado a toda a hora”;
 - iii. Artefactos – estes são aspetos tangíveis e visíveis numa organização, que contribuem para um melhor entendimento da cultura através da visão, adição e sensação. Aqui se inclui o ambiente de trabalho, o tom e linguagem utilizada em comunicações oficiais na organização e, por exemplo, a forma como se atendem chamadas e visitantes externos;
 - iv. Tipo de Gestão – a forma como os gestores, em qualquer nível da organização, lidam com os seus subordinados diz bastante sobre a cultura corporativa de uma organização, e vice-versa. Como visto anteriormente, existem líderes carismáticos ou não carismáticos, transacionais ou transformacionais, entre outros e, qualquer destes estilos é influenciado pela cultura da organização.

Para Schein (2009, pp. 21-27), a cultura organizacional está presente numa organização em três distintos níveis:

- i. (Nível 1) Artefactos – semelhantemente como aponta Armstrong, para Schein os artefactos numa organização são tudo aquilo que se vê, ouve e sente. São a arquitetura, a decoração, o clima e as relações entre pessoas. A este nível, a cultura tem um impacto emocional imediato;
- ii. (Nível 2) Valores Expostos – estes são os valores comunicados através de estratégias e em documentos da organização, é a forma como a empresa se apresenta ao mundo e a maneira como se descreve. No entanto, este é um nível que, aquando estudo profundo, se nota incongruências entre o comportamento real dos colaboradores e os valores expostos publicamente. Segundo o autor, estas inconsistências dizem-nos

- que existe um nível mais profundo de pensamento e percepção entre os valores expostos e o comportamento evidente;
- iii. (Nível 3) Suposições – para que se possa entender corretamente este nível mais profundo da cultura, é necessário pensar na história de uma organização. Durante a sua existência, organizações passam por diversas fases que se traduzem em diferentes momentos com diferentes valores, crenças e suposições dos criadores da organização e dos líderes críticos. Este nível sugere que as ações e crenças numa organização são o nível mais profundo para o sucesso de uma organização.

Figura 5. Os Três Níveis de Cultura



Fonte: Schein (2009, p. 21)

Apesar de nem sempre claro, a cultura, segundo Schein (2009), está presente em diversas áreas de uma organização. Para o autor, as suposições da cultura “envolvem não só os trabalhos internos de uma organização, mas também a forma como a organização se vê em relação aos seus vários ambientes” (Schein, 2009, p. 39). De acordo com Schein (2009, pp. 30-40), a realidade da cultura é perceptível através dos três segmentos seguintes:

- i. Adaptação Externa:
 - a. Missão, estratégia, objetivos
 - b. Meios: estrutura, sistemas, processos
 - c. Medição: deteção do erro, sistemas de correção
- ii. Integração Interna:

- a. Linguagem e conceitos comuns
 - b. Identidade e limites grupais
 - c. Natureza da autoridade e das relações
 - d. Alocação de prémios e estatuto
- iii. Suposições Subjacentes Profundas:
- a. Relações humanas com a natureza
 - b. Realidade e verdade
 - c. Natureza humana
 - d. Natureza das relações humanas
 - e. Tempo e espaço
 - f. O desconhecido e incontrolável.

Na cultura organizacional tudo importa, tudo tem um papel. A maneira como se comunica, se se utiliza linguagem técnica ou linguagem de gíria; como se vestem, se é um local formal ou informal, se é um local onde se utiliza uniformes ou símbolos que retratem a identidade cultural; como se trata as pessoas, se as relações são de teor formal ou informal, como é quantificada a relação com os superiores, qual é a fonte de autoridade; como se aborda o criticismo, é algo feito abertamente ou algo mantido à porta fechada; a maneira como se trata as recompensas e, por outro lado, se se penaliza quem não cumpre objetivos; estão as pessoas motivadas intrinsecamente ou extrinsecamente, se as pessoas gostam ou não de ir trabalhar; como é o ambiente de trabalho, de que forma está o espaço concebido, as pessoas comunicam entre si; estão os valores expostos na organização, qual o foco da companhia; como se encoraja pessoas para um maior comprometimento e fomentação de ideias (Schein, 2009).

De igual forma, segundo alguns autores como Schein (1983, 1990, 2009, 2010) e Hofstede (2011a, 2011b), a cultura nacional exerce poder na criação da cultura organizacional. Independentemente do contexto, dois indivíduos podem ter duas distintas reações consoante a sua cultura de origem. Segundo Hofstede (2011a), o comportamento humano pode ser explicado através de diferenças culturais, diferenças essas que podem ser medidas através de diferentes dimensões de cultura. Originalmente, em 1980, Hofstede (2011b) identificou quatro dimensões de cultura relativamente aos quatro maiores problemas transcendentais no trabalho, em diferentes sociedades: i) dependências dos superiores; ii) necessidade de regras

e previsibilidade; iii) balanço entre objetivos pessoais e dependência com a unidade empregadora; e iv) balanço entre valores egocêntricos (como a carreira e o salário) e valores da sociedade (como a cooperação e o bom ambiente).

Mais tarde, Hofstede (2011a, p. 9-16) segmentou a cultura em seis dimensões que permitem examinar com maior eficácia em que medida podem os valores culturais afetar o comportamento e reações de uma pessoa:

- i. Distância do poder – é o grau de aceitação da forma como o poder é distribuído desigualmente por parte dos membros com menor poder numa organização. Sociedades com baixo nível de distância do poder educam os filhos com princípios de igualdade, esperam ser consultados pelos superiores sobre decisões, a corrupção e escândalos são raros e os salários são distribuídos praticamente igualmente pela sociedade. Sociedades com alto nível de distância do poder ensinam os filhos com valores de obediência, os subordinados acatam ordens, a corrupção e os escândalos são frequentes e os salários são distribuídos sem igualdade pela sociedade;
- ii. Individualismo versus coletivismo – é o grau de integração de pessoas em grupos numa sociedade. Numa sociedade individualista, a pessoa pensa no “eu” e na sua família imediata, reserva o direito à privacidade e privilegia o trabalho às relações pessoais. Numa sociedade coletivista, a pessoa pensa no “nós”, na sua família toda e em todos aqueles que lhes são “leais”, esforça-se para pertencer e privilegia relações pessoais ao trabalho;
- iii. Aversão à incerteza – trata a tolerância da sociedade relativamente à ambiguidade. Em sociedades com uma fraca aversão à incerteza, a ansiedade e stress são menores, a saúde é mais forte e as pessoas sentem-se confortáveis com a incerteza e o caos. Em sociedades com uma forte aversão à incerteza, a ansiedade e *stress* são claros, existe uma necessidade de estrutura e clareza, bem como intolerância a pessoas com diferentes ideias;
- iv. Masculinidade versus Feminilidade – refere-se à distribuição de valores entre géneros numa sociedade. Em sociedades feministas, homens e mulheres devem ser modestos e carinhosos, ambos pai e mãe lidam com os sentimentos e comportamentos dos filhos, as mães escolhem o número de filhos e há um balanço entre vida pessoal e vida profissional. Em sociedade masculinas, os homens são

- assertivos com as mulheres, os pais lidam com o comportamento dos filhos enquanto as mães lidam com os sentimentos, os pais escolhem o tamanho da família e a vida profissional tem uma maior importância relativamente à vida pessoal;
- v. Orientação a Longo Prazo versus a Curto Prazo – de acordo com o autor, países orientados a curto prazo têm tradições bastante vinculadas, vidas familiares guiadas por imperativos e o serviço para com os outros é importante. Em países orientados a longo prazo, as tradições são adaptáveis às circunstâncias, a vida familiar é guiada por tarefas conjuntas e a perseverança é importante;
 - vi. Benevolência versus Repressão – foca-se em aspetos de “felicidade”. Em países benevolentes, a pessoa tem autocontrolo da sua vida, liberdade de expressão, é ativa em desportos e lembra-se de emoções positivas. Em países repressores, é mais baixo o número de pessoas felizes, não há uma preocupação para com a liberdade de expressão e estão menos envolvidas em atividades e no desporto.

A forma como uma pessoa está, vive em sociedade e aceita a sociedade tem um impacto notável na forma como as culturas organizacionais se desenvolvem, adaptam e evoluem. Para Harrison (1987, pp. 9-14) e Williams *et al.* (1989), a cultura de uma organização tem um nível alto ou baixo de formalização e um nível alto ou baixo de centralização:

- i. Orientada para o Poder – esta é uma cultura com um nível alto de centralização e um nível baixo de formalização, onde o poder é a base que exerce controlo na organização. É uma cultura com poucos procedimentos e regras e uma atmosfera bastante competitiva;
- ii. Orientada para as Normas – cultura altamente formalizada e centralizada onde o trabalho é controlado por regras, procedimentos e descrições. Nesta cultura, o poder está associado com a posição e não com a pessoa que a ocupa;
- iii. Orientada para as Tarefas – cultura altamente formalizada, mas pouco centralizada onde o objetivo é atrair as pessoas certas. É uma cultura que valoriza o trabalho de equipa e é adaptável;
- iv. Orientada para as Pessoas – esta é uma cultura com um baixo nível de formalização e centralização onde a pessoa é o ponto fulcral. Estas organizações existem para as pessoas e para ajudar as pessoas.

Para Hofstede (2011a, pp. 20-21), a cultura de uma organização, à semelhança das culturas nacionais, pode ser descrita em seis diferentes segmentos:

- i. Orientada para os Processos versus para os Resultados – culturas guiadas por processos são mais técnicas e burocráticas, enquanto culturas orientadas para os resultados têm como objetivo principal produzir os desfechos desejados;
- ii. Orientada para as Tarefas versus para as Pessoas – uma cultura norteada pelas tarefas preocupa-se com o desempenho das pessoas, por outro lado, uma cultura guiada para as pessoas assume principalmente o bem-estar dos colaboradores;
- iii. Profissional versus Provinciano – a primeira refere-se a pessoas, geralmente, altamente educadas que se identificam com a sua profissão, a segunda refere-se a pessoas que desenvolvem a sua identidade consoante a sua profissão;
- iv. Sistemas Abertos versus Fechados – esta dimensão da cultura trata o estilo comum de comunicações externas e internas e a facilidade com que novos membros são admitidos na organização;
- v. Controlo Apertado versus Controlo Solto – esta dimensão refere-se ao nível de formalidade e pontualidade numa organização;
- vi. Pragmática versus Normativa – esta última descreve a maneira flexível ou rígida como a organização lida com o ambiente interno e externo.

Para uma organização, não só é importante identificar o seu tipo de cultura como é importante avaliar a mesma. Armstrong (2009, pp. 391-392), sugere um número de instrumentos que podem ser utilizados para avaliar a cultura organizacional. No entanto, segundo o autor, avaliar a cultura não é fácil, uma vez que a cultura trata crenças e suposições subjetivas e fenómenos comportamentais e artefactos. O instrumento sugerido pelo autor avalia a cultura de uma organização através de um conjunto de doze tipificações:

- i. Humanismo – organização centrada nas pessoas e com gestão participativa;
- ii. Afiliação – organização que prioriza relações construtivas;
- iii. Aprovação – organização que evita conflitos;
- iv. Convenção – organização conservativa, tradicional e controlada por burocracia;
- v. Dependência – organização que controla hierarquicamente e que não fomenta participação;

- vi. Esquiva às normas – organização que falha em recompensar sucessos e que castiga por erros;
- vii. Oposição – organização onde o negativismo é recompensado;
- viii. Poder – a autoridade dos membros é o que estrutura a organização;
- ix. Competição – cultura onde quem ganha é valorizado e onde os membros são recompensados por atingirem objetivos melhores que outros;
- x. Perfeccionismo – trabalho duro, persistência e perfeccionismo são valorizados nesta cultura organizacional;
- xi. Realização – organização que trabalha bem e que define objetivos realistas para os seus colaboradores;
- xii. Auto atualização – organização que valoriza qualidade e não quantidade, criatividade e crescimento individual.

A cultura organizacional é complexa, é profunda, é extensa e é estável. É um conceito frequentemente tratado como um fenómeno superficial, mas, na realidade, tem que ser assumida de modo a que uma organização não falhe. De acordo com Schein (2009, pp. 34-35), a cultura organizacional oferece significado e previsibilidade ao dia-a-dia dos colaboradores/organização. É algo que fornece às pessoas um quadro de “sobrevivência” na organização, ditando a forma como as pessoas se devem comportar e reagir com outros.

3 Comportamentos Organizacionais, Humanos e Éticos

“Aprendemos... 20% do que ouvimos, 30% do que vemos, 40% do que vemos e ouvimos, 70% do que discutimos com outras pessoas, 80% do que experienciamos pessoalmente, 95% do que ensinamos a alguém”

(Jason Associates, 2014, p.105)

A forma como nos comportamos é um efeito da sociedade, educação e experiências que adquirimos durante a nossa vida. O ser humano, na sua maioria, adapta-se ao tipo de sociedade em que vive, assim como ao tipo de organizações em que trabalha. A cultura, comunicação e liderança são variáveis de grande influência na forma como as pessoas se

comportam e reagem. Da mesma forma, a maneira como as organizações se comportam tem, cada vez mais, um impacto nas pessoas, nas comunidades e na sociedade.

Para Mullins (2005, p. 26), estudar os comportamentos organizacionais é “entender os comportamentos individuais e de grupo, assim como os padrões estruturais para melhorar o desempenho e eficácia organizacional”. Este campo de estudo tem como objetivo principal “compreender como as pessoas pensam, agem e reagem no trabalho e a influência desses inúmeros fatores no seu comportamento” (Hammond, 2016, p. 3). A natureza dos comportamentos organizacionais ascende assim a cinco diferentes níveis numa organização:

- i. Indivíduo – a figura central do comportamento de qualquer organização são os seus membros individuais;
- ii. Equipa/grupo – os grupos são uma necessidade para as organizações pois permitem um melhor fluxo de trabalho e desempenho;
- iii. Departamento – cada departamento tem a sua própria história, valores, cultura e políticas;
- iv. Organização – os grupos, indivíduos e departamento interagem dentro das organizações sendo que a organização cria estruturas de gestão para estabelecer relações entre as três anteriores variáveis;
- v. Ambiente – todas as organizações fazem parte de um ambiente maior que ela própria, o ambiente externo. É o ambiente que influencia, através da tecnologia, economia, sociedade e cultura, o comportamento organizacional (Mullins, 2005, pp. 27-28; Hammond, 2016, p. 3).

Não só o comportamento organizacional é manipulado pelo indivíduo, equipa, departamento, organização e ambiente, como tem características muito claras:

- i. A maneira de pensar – sobre os indivíduos, grupos e organizações;
- ii. É multidisciplinar – usa principalmente modelos, métodos e teorias provenientes de outras disciplinas;
- iii. Tem uma orientação claramente humanística – as pessoas e as suas atitudes, perceções, sentimentos, objetivos e capacidades de aprendizagem são de grande importância;
- iv. É baseada no desempenho – identifica fatores de melhoria e mede o desempenho;

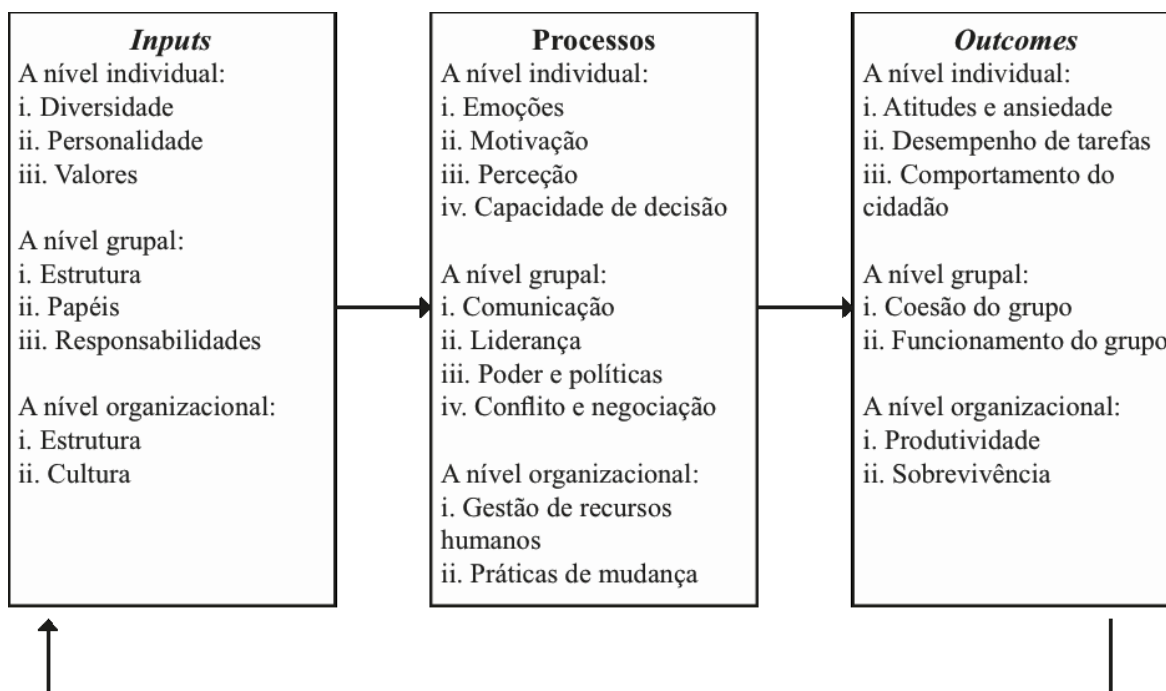
- v. A utilização de métodos científicos é relevante para estudar tanto as variáveis como as relações em comportamentos organizacionais;
- vi. Tem uma orientação muito aplicacional na medida em que responde a questões de gestão organizacional (Ivancevich *et al.*, 2008, p. 11).

Segundo os autores Robbins e Judge (2013, pp. 15-22), compreender o comportamento organizacional nunca foi tão importante para organizações como é hoje em dia. No atual mundo empresarial, onde a população de colaboradores típicos está a envelhecer, onde há mais mulheres em posições administrativas e de liderança, onde a procura por colaboradores temporários é crescente e onde a lealdade corporativa é menor, é necessário ter em consideração as forças e oportunidades do estudo do comportamento organizacional:

- i. Responder a pressões económicas;
- ii. Responder à globalização;
- iii. Gerir forças de trabalho diversas;
- iv. Melhorar o atendimento ao público/cliente;
- v. Melhorar as capacidades sociais dos colaboradores;
- vi. Estimular a inovação e a mudança;
- vii. Lidar com o temporário;
- viii. Trabalhar em organizações em rede;
- ix. Ajudar os colaboradores a adquirirem balanço entre a vida profissional e pessoal;
- x. Criar um ambiente de trabalho positivo;
- xi. Melhorar o comportamento ético.

Fundamentalmente, compreender o comportamento organizacional de uma empresa é estudar i) os seus *inputs*, ii) os seus processos e iii) os seus *outcomes* (**Figura 6**). Os *inputs* são as variáveis que conduzem o processo. Os processos são as ações de indivíduos, grupos e organizações que são resultados dos *inputs* e que conduzem a certos *outcomes*. Os *outcomes* são fatores chaves que são afetados por outras variáveis (Robbins & Judge, 2013, 25).

Figura 6. Modelo Básico de Comportamento Organizacional

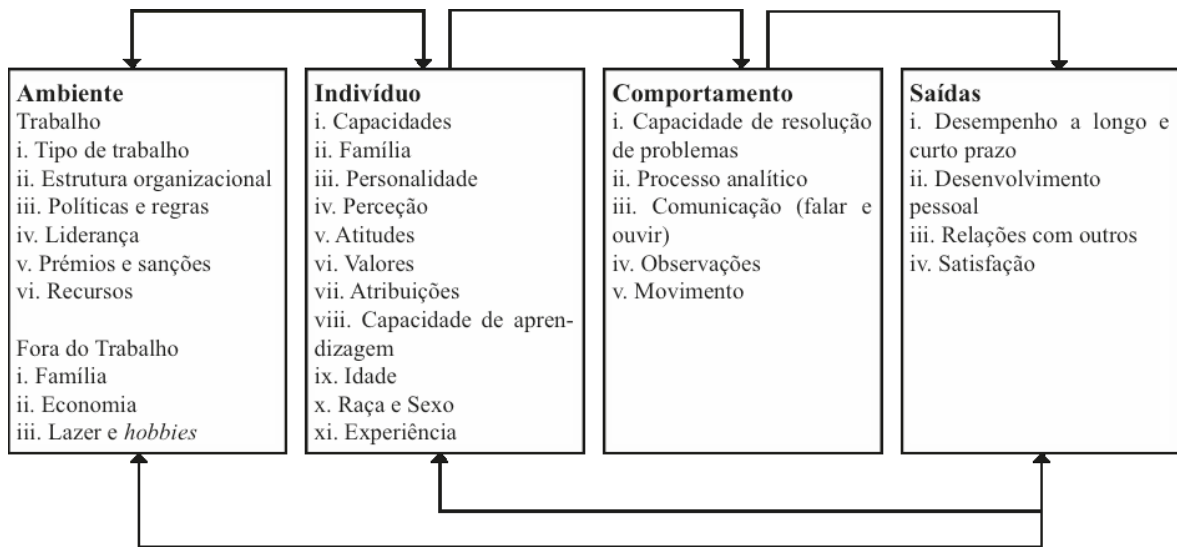


Fonte: Robbins & Judge (2013, p. 25)

A compreensão dos comportamentos organizacionais não só fornece um melhor entendimento de como o mundo/organização funciona, mas fomenta o próprio entendimento do comportamento humano e promove o crescimento pessoal. De acordo com Gibson *et al.* (2012, p. 89), “o comportamento humano é demasiado complexo para ser explicado com uma simples generalização”. A **Figura 7** releva algumas das imensas variáveis que afetam o comportamento humano diariamente (ambiente, indivíduo, comportamento e saídas). Para uma melhor percepção das diferenças individuais de cada um, é necessário i) observar as diferenças entre pessoas, ii) estudar as variáveis que influenciam o comportamento individual e iii) descobrir as relações entre as diversas variáveis.

As capacidades da pessoa (como a flexibilidade, fluência, memória, conhecimento), os aspetos demográficos (como a dinâmica, género, cultura) e a percepção (capacidade de resposta, avaliação e estímulo) são algumas das variáveis em estudo quando se trata o comportamento humano.

Figura 7. Modelo de Comportamento Individual



Fonte: Gibson *et al.* (2012, p. 88)

Adicionalmente, e algo que é cada vez mais corrente no pensamento da pessoa, é a motivação que pode ser definida como “uma paixão interior ardente causada por uma necessidade ou desejo que impulsiona o indivíduo a exercer tanto a sua energia física como mental para alcançar o objetivo” (Kondalkar, 2007, p. 99). A motivação está diretamente interligada com o desempenho do colaborador. Segundo Kondalkar (2007), a eficiência de uma pessoa pode ser expressa como: Desempenho = Capacidades (x) Motivação.

De acordo com Maslow (1943), a motivação depende de uma hierarquização de necessidades, em cinco diferentes níveis:

- i. (Nível 1) Psicológico – inclui a fome, sede, abrigo, o sexo e outras necessidades corporais;
- ii. (Nível 2) Segurança – proteção e segurança de possível ofensa emocional ou física;
- iii. (Nível 3) Social – afetos, sentimento de pertença, aceitação e amizade;
- iv. (Nível 4) Honra – fatores internos como o respeito próprio e autonomia e fatores externos como o estatuto e reconhecimento;
- v. (Nível 5) Auto atualização – crescimento próprio e autorrealização.

Por outro lado, de acordo com McClelland (1961) a motivação pode ser explicada através de uma teoria de necessidades:

- i. Necessidade de Realização – vontade de conquistar, ser notado e alcançar algo desafiante. Este tipo de indivíduo gosta maioritariamente de trabalhar sozinho;
- ii. Necessidade de Poder – vontade de fazer outros comportarem-se de maneira que não se comportariam de outra forma. Esta pessoa gosta de ganhar em negociações e discussões;
- iii. Necessidade de Afiliação – desejo de relações interpessoais e de amizade. Este indivíduo gosta de pertencer e favorece colaboração em vez de competição.

A motivação em ambas as suas dimensões, extrínseca e intrínseca, tem características claras. Pink (2009, p. 26) considera que a motivação extrínseca está assente na “crença de que o trabalho não é inerentemente agradável – sendo precisamente a razão pela qual temos de persuadir as pessoas com recompensas externas e ameaçar com punições”. Para este autor, a motivação extrínseca é algo que claramente retira a variável de autonomia do indivíduo, uma vez que o mesmo é guiado por receber algo em troca, e não, por verdadeiramente procurar alcançar algo. Enquanto a motivação intrínseca “conduz à criatividade”, a motivação extrínseca “extingue e controla a criatividade” (Pink, 2009, p. 26).

Por outro lado, a motivação intrínseca tem enraizada a ideia de que gostamos do nosso trabalho, gostamos do que fazemos e é isso que nos motiva. De acordo com Pink (2009), a motivação humana é maioritariamente intrínseca. O autor opõe-se evidentemente aos antigos modelos de motivação que são impulsionados por recompensas ou por medo de punição e nos quais o dinheiro revela-se ser o fator extrínseco dominante. Pink considera que valorizarmos apenas o dinheiro ou a recompensa são fatores que inibem o pensamento. Para este autor, a motivação é repartida em três diferentes aspetos:

- i. Autonomia – desejo de nos autodirigirmos;
- ii. Mestria – desejo de obter melhores habilidades;
- iii. Propósito – desejo de fazer algo que tem significado e é realmente importante.

O pensamento, capacidade e posicionamento do indivíduo são todos fatores que influenciam o seu comportamento numa organização. Mas, porque os comportamentos organizacionais

não dependem unicamente dos comportamentos humanos, a ética das situações e da organização é uma outra variável de influência na forma como as pessoas se comportam, agem e reagem a situações. Os códigos de conduta (ou códigos de ética) são, crescentemente, considerados por organizações como essenciais para o estabelecimento de padrões profissionais.

De acordo com Mullins (2005, p. 166), a ética “estuda a moralidade, práticas e atividades que são consideradas corretas ou erradas, assim como as regras de conduta e os valores associados com essas atividades”. A ética em negócios examina diferentes formas de ética aplicadas a um negócio específico. De acordo com a autora, estabelecer padrões éticos não é simples nem controverso uma vez que a própria controvérsia é inerente à ética. Estabelecer um código ético numa organização é complicado tendo em consideração que a linha que divide o considerado “bom” do “mau” é bastante ténue.

Para Armstrong (2014, pp. 96-97), os vários modelos de ética estão assentes em conceitos:

- i. Deontológicos – que provém do grego “o que está correto”, esta teoria está assente em que ações estão corretas ou erradas independentemente das suas consequências;
- ii. Utilitarismo – crença que o princípio máximo da moralidade é maximizar a felicidade e o equilíbrio do prazer e da dor. Esta teoria propõe que as ações são corretas se forem boas para o maior número de pessoas;
- iii. *Stakeholder Theory* – esta teoria sugere que organizações devem ser geridas tendo em consideração os seus *stakeholders* (acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e comunidades locais);
- iv. Teoria do Discurso – ações tidas em consideração como certas que coletivamente geram experiências. Esta teoria sugere que o papel da ética não é o de fornecer soluções para problemas éticos, mas fornecer soluções práticas e processos que são conjuntamente racionais e consensuais através de discussões.

No seu todo, a ética em organizações influencia o desenvolvimento dos objetivos estratégicos da organização tendo em mente as necessidades dos colaboradores; fornece razões para não tratar os colaboradores como simples ferramentas para alcançar a produção desejada; trata todos os candidatos de recrutamento com consideração; respeita direitos

individuais como a dignidade, privacidade e autonomia; reconhece a necessidade de formação e desenvolvimento dos indivíduos na organização; não aceita manipulação para que os colaboradores aceitem valores organizacionais impostos; fomenta respeito pelo indivíduo, o respeito mútuo e a transparência; reconhece colaboradores pela contribuição que trazem para a organização; negocia em boa fé; é genuína nas oportunidades e respostas que dá aos colaboradores; fornece um local de trabalho seguro, saudável e realizador; reconhece as necessidades do colaborador (Armstrong, 2014, pp. 98-100).

A ética não só contribui para o bem-estar do colaborador, sucesso da organização, mas também para o alcance de equidade no local de trabalho. A ética está interligada com outras tantas variáveis do negócio como a liderança, comunicação, recursos humanos, gestão financeira, entre outros. A ética pode ser traduzida numa cultura ética sendo:

- i. Um modelo visível – os colaboradores observam as ações da gestão como base para comportamentos aceitáveis;
- ii. Comunicada – a partilha de um código de conduta que afirma os valores e regras éticas da organização;
- iii. Fomentada – através de formação, a organização deve clarificar as práticas permitidas e rever potenciais dilemas éticos;
- iv. Reconhecer atos éticos e punir atos não éticos – premiar aqueles que agem de forma ética e punir aqueles que agem de forma não ética;
- v. Proteção – fornecer mecanismos formais de proteção para que os colaboradores possam debater assuntos éticos e reportar comportamentos não éticos sem medo de serem eles próprios reprimidos (Robbins & Judge, 2013, p. 526).

CAPÍTULO II – ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS

A preocupação com o bem-estar ambiental, climático, político e societário colocou a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa no mapa das preocupações e estudos atuais.

“Deciding on corporate social responsibility might be as fundamental as deciding what social issues and causes to support and making recommendations on which ones to reject. It can also involve the grace and finesse often required for screening potential community partners and figuring out how much or what to give”

(Kotler & Lee, 2005, p. ix)

1 Sustentabilidade e *Stakeholders*

“A humanidade tem a capacidade de criar o desenvolvimento sustentável, de forma a garantir que este vá de encontro às necessidades do presente, sem comprometer essa mesma possibilidade para as gerações vindouras”

(Willums & WBCSD, 2003, p. 8)

O mundo atual tem um desafio que nunca antes foi posto em prática, pensar contextualmente na sustentabilidade do planeta como um todo, alterar fundamentalmente a consciência dos indivíduos, grupos e sociedades e fazer uma chamada para a ação. Porquê? Porque ser sustentável é pensar e satisfazer as necessidades do presente sem privar essas mesmas necessidades das gerações futuras; é pensar nas incertezas atuais, nos limites físicos e ambientais e encontrar a melhor forma de solucionar dificuldades e ser solidário.

O termo sustentabilidade, apesar de mundialmente comunicado, é um termo cujo significado é abrangente e não necessariamente preciso. No início do século XX, grupos políticos e intelectuais começaram a utilizar a nomenclatura sustentabilidade para invocar movimentos de conservação. Mais tarde, entre 1960 e 1970, internacionalmente principiaram-se movimentos ambientais. Anos depois, compreendeu-se que a sustentabilidade envolve inúmeros movimentos ecológicos, ambientais, de conservação, tecnológicos, de recursos, entre outros.

“As ideias de limites, sustentabilidade, suficiência, equidade e eficiência não são barreiras, nem obstáculos, nem ameaças. São guias para um mundo novo. É a sustentabilidade e não

armas mais potentes, lutas pelo poder ou a acumulação de riqueza material, o verdadeiro desafio à força e criatividade da raça humana...” (Meadows *et al*, 1992, p. 13).

Objetivamente, estabelecer uma definição para sustentabilidade tem como princípio fundamental criar um alinhamento funcional entre “indivíduos, sociedade, economia e a capacidade regenerativa dos ecossistemas vitais do planeta” (Ben-Eli, 2015, p. 3). Mas, quais são as origens da sustentabilidade? Ainda a meio do século XX, por volta da década de 50, seis diferentes princípios surgiram para explicar fenómenos de impacto na sustentabilidade, tal como o crescimento da população, a utilização de recursos e as pressões exercidas no ambiente. De acordo com Kidd (1992, pp. 5-12), estes diferentes princípios explicam a diversidade implícita ao termo sustentabilidade:

- i. Princípio ecológico/ Capacidade de transporte: é claro que, quando se fala em sustentabilidade, fala-se em conceitos de ecologia. De acordo com o autor, “muito antes do termo sustentabilidade ser conhecido, ecologistas defendiam que a falta de responsabilização humana a longo prazo (desenvolvimento) resultaria em desastre” (Kidd, 1992, p. 5). Este é um princípio relacionado com fenómenos físicos, como os níveis populacionais e crescimento, disponibilidade de espaço (terra), degradação do meio ambiente, entre outros;
- ii. Princípio dos recursos/ambiente: um dos temas atuais relacionados com o ambiente mais debatido é a capacidade do planeta terra para sustentar o rápido crescimento da população. Deste modo, se o ciclo atual de crescimento persistir, os recursos básicos para a vida humana serão escassos e com altos custos. Este princípio lida com pressões sociais, como as leis nacionais e internacionais para, por exemplo, a qualidade da água e do ar, preservação do ambiente selvagem e taxas a incentivar a utilização de energias renováveis;
- iii. Princípio da biosfera: desde o tempo de Benjamin Franklin, um dos fundadores “paternos” dos Estados Unidos da América, que se debate a possibilidade que, um dia, a atividade humana pode degradar o planeta inteiro (Kidd, 1992, p. 7). A escala humana já não pode ser medida a uma escala local, mas sim a uma escala global. A economia do futuro terá como princípio a preservação da biosfera pois os recursos serão bastante limitados devido ao desgaste do recurso ou à poluição;
- iv. Princípio da crítica à tecnologia: movimentos anti tecnologia têm como base a desumanização e os efeitos de desorganização resultantes, em parte, da utilização

excessiva de recursos naturais como o solo, a água, o ar, os minerais e os seres vivos. Esta utilização excessiva, possível através dos avanços tecnológicos, é apresentada como uma ameaça na medida em que utiliza os recursos até ao ponto em que a sua capacidade regenerativa falha;

- v. Princípio do “não crescimento, lento crescimento” (*no growth-slow growth*): a economia mundial é algo que, desde os tempos bíblicos, preocupa teólogos e filósofos. Desde o século XIX, que o crescimento económico é baseado na aproximação ao capitalismo e origina valores e atitudes que fazem questionar a sociedade. Este princípio fundamenta-se no facto de que o crescimento tem que parar em alguma altura (pois o crescimento contínuo torna-se fisicamente impossível), porque uma economia de não crescimento promove valores superiores de ética e da sociedade e, enfim, porque a redução da utilização de recursos fósseis é imperativa;
- vi. Princípio do ecodesenvolvimento: reforçar questões ambientais, sociais e económicas para estimular o desenvolvimento global reforça a vida material e cultural sustentável da população. Este princípio defende a fundação de compromisso, da integridade política e administrativa, a redução de armas, o combate à fome e à miséria, a proteção e conservação do meio ambiente, entre outros.

Para além do mais, de acordo com Giovannoni e Fabietti (2014, pp. 24-27), os seis diferentes princípios de Kidd (1992) permitem a identificação de três dimensões inerentes à sustentabilidade – i) a ambiental; ii) a social; e iii) a negócio/económica:

- i. Dimensão ambiental: a relação do homem com a natureza é um dos fundamentos básicos interligados com o termo sustentabilidade – aqui denominado discurso ambiental. Esta dimensão ambiental é a definição dada anteriormente a “ser sustentável”, o balanço que necessita de existir entre o desenvolver das necessidades da população atual e a proteção das necessidades das gerações futuras;
- ii. Dimensão social: o debate pelos recursos e pelo ambiente tiveram, claramente, durante as últimas décadas o estelato da sustentabilidade. No entanto, segundo Giovannoni e Fabietti (2014), os aspetos sociais da sustentabilidade não foram negligenciados, uma vez que nas próprias definições da sustentabilidade se incluem as necessidades das gerações presentes e futuras. As noções da dimensão social consideram a participação social, económica e política na vida da comunidade e no

conceito de equidade social. Adicionalmente, esta dimensão está associada à noção de responsabilidade social corporativa e do papel do ‘homem de negócio’. Segundo Bowen (*apud* Giovannoni & Fabietti, 2014, p. 26), “as obrigações do ‘homem de negócio’ para a responsabilidade social são de tomar decisões ou seguir linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e valores da sociedade”;

- iii. Dimensão de negócio/económica: o mais recente ‘pilar’ da sustentabilidade tem em consideração as relações entre organizações modernas e ambos os discursos social e ambiental. De uma perspectiva de negócio, a sustentabilidade refere-se “à capacidade de uma organização de sobreviver no tempo, tanto em termos lucrativos, produtivos e de desempenho financeiro, como em termos de gestão ambiental e de aspetos sociais” (Giovannoni & Fabietti, 2014, p. 27). Neste sentido, “o desenvolvimento sustentável é a capacidade de entender as mudanças fundamentais a longo prazo, que deverão ser vistas como oportunidades” (Willums & WBCSD, 2003, p. 26).

A adoção de estratégias que incorporem as três dimensões de sustentabilidade (ambiental, social e económica) resulta numa vantagem competitiva a longo prazo. Segundo Willums e WBCSD (2003, pp. 27-31), aplicar o desenvolvimento sustentável à estratégia empresarial resulta em:

- i. Aumento da competitividade através da inovação: hoje em dia é difícil que uma organização se destaque pela vantagem competitiva, o novo paradigma da unicidade resulta no uso eficiente de recursos e da capacidade de inovar rapidamente;
- ii. Ganho de quota de mercado: a criação de valor através de pressões ambientais pode ter um efeito direto nas vendas e na quota de mercado;
- iii. Criação de mais-valias através da eficiência dos recursos: a redução de, por exemplo, energia resulta diretamente em ganhos por custos diretos. A redução de emissões, descargas e resíduos no meio ambiente resulta numa melhoria significativa do desempenho financeiro da organização, ainda que não no imediato. A reciclagem e reutilização de resíduos geram lucros adicionais a uma organização;
- iv. Alteração de rumo: uma empresa que considera o desenvolvimento sustentável, considera oportunidades e poupança e não se limita a identificar custos e dificuldades. É uma empresa que adota uma atitude de discussão aberta entre os

grupos interessados e a comunidade, adotando, também, princípios de abertura e transparência;

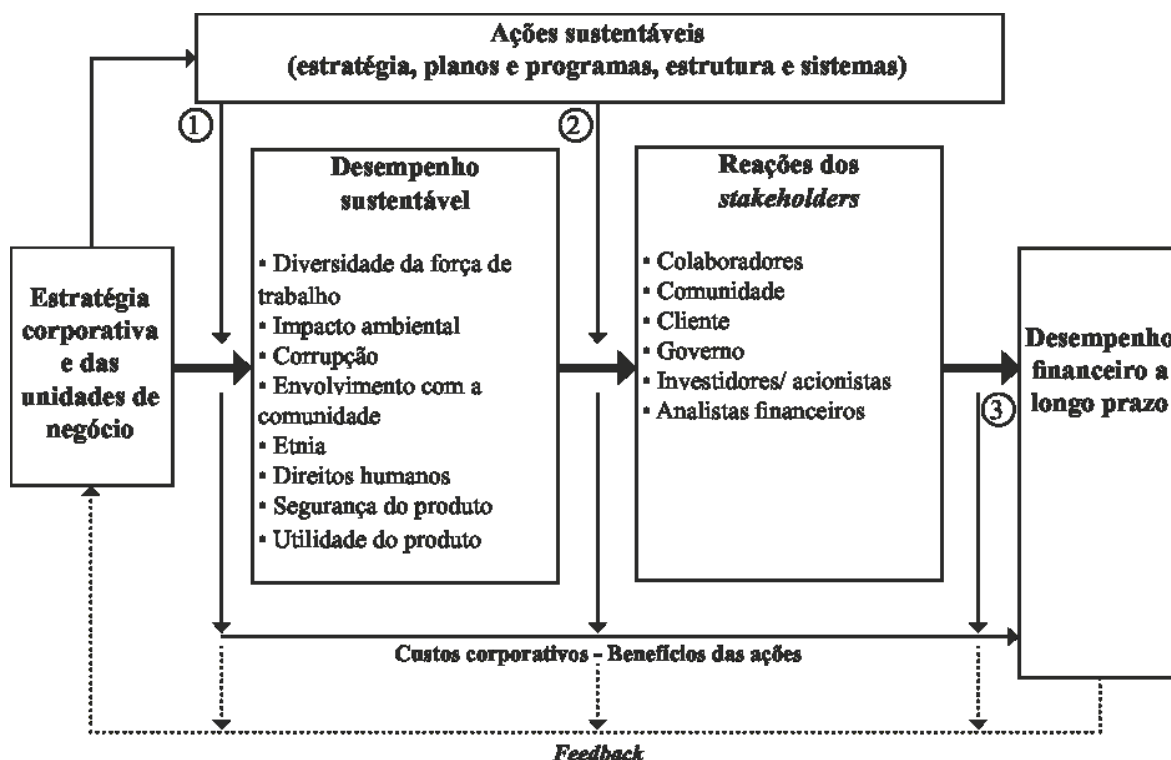
- v. Equidade: uma organização sustentável pensa em equidade. A liberalização económica “ajuda a criar a riqueza tão necessária e a igualdade de oportunidades, estabelecendo-se, assim, a base sobre a qual poderá construir-se o desenvolvimento sustentável” (Willums & WBCSD, 2003, p. 31).

Para Carroll (2015), a chave para a sustentabilidade é o futuro. Para o autor, este é um termo neutro e lógico cuja essência é tratar o presente e o futuro. A vantagem principal da sustentabilidade é clara, pensada a longo-prazo e contém princípios das três dimensões da sustentabilidade (ambiental, social e económica). Em organizações, a sustentabilidade é principalmente notada através de relatórios concebidos para relatar a sustentabilidade na organização, os chamados Relatórios de Sustentabilidade. Nestes relatórios, as organizações descrevem, maioritariamente, a sua estratégia e principais ações desenvolvidas de responsabilidade social corporativa, os seus indicadores sociais e ambientais.

As ações ditas sustentáveis afetam tanto o desempenho de atividades de responsabilidade social corporativa como o desempenho financeiro de uma organização. “Ao identificar e articular cuidadosamente impulsionadores do desempenho social e medir e gerir os amplos efeitos do bom e do mau desempenho pelos diferentes *stakeholders*, os líderes podem contribuir significativamente para a organização e sociedade” (Epstein & Roy, 2001, p. 587).

Epstein e Roy (2001, p. 588) sugerem um modelo com a dupla função de estimular sustentabilidade e melhorar o desempenho financeiro de uma organização (**Figura 8**). Este modelo interliga consequências financeiras com consequências sociais da utilização de atividades sustentáveis. Para os autores, os cinco maiores componentes e relações impulsionadoras de sustentabilidade são: i) a estratégia corporativa e das unidades de negócio, ii) as ações de sustentabilidade, iii) o desempenho sustentável, iv) as reações dos *stakeholders* e v) o desempenho financeiro organizacional.

Figura 8. Sustentabilidade e Desempenho Financeiro



Fonte: Epstein & Roy (2001, p. 588)

Na figura anterior entende-se que as relações dos *stakeholders* são aquelas dos colaboradores, comunidades, clientes, governo, investidores/acionistas e analistas financeiros. Mas o que são, na realidade, os *stakeholders*? De acordo com Carroll (2015, p. 92), *stakeholders* são várias constituições, tanto individuais como grupais, que têm interesse ou participações nas decisões operacionais e de gestão de uma organização. Para o autor, existem dois distintos grupos de *stakeholders*, com interesses e poderes diferentes na organização. O primeiro grupo inclui indivíduos com poderes oficiais ou legais na organização – proprietários, colaboradores, clientes, comunidades locais –, enquanto o segundo grupo inclui indivíduos com interesses generalizados nas operações da organização – governo, reguladores, grupos sociais, grupos ativistas, concorrentes, media, entre outros.

A gestão de *stakeholders* tornou-se parte do diálogo em organizações por volta dos anos 80 do século XX e, é hoje, algo com uma relevante importância e com um impacto substancial na forma como as organizações lidam com oportunidades, problemas e pessoas. Atualmente, é cada vez mais visível que os *stakeholders* “se tornaram mais relevantes para o negócio e

têm cada vez mais uma voz participativa nas operações da organização” (Carroll, 2015, p. 92).

A mentalidade do *stakeholder* é, na realidade, uma ideia bastante simples. Segundo Freeman *et al.* (2010, p. 24), uma organização são os seus colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas, comunidades e gestores que “interagem e criam valor”. Para os autores, para se compreender a organização tem que primeiro se compreender como funcionam as relações de todos os *stakeholders* para com a organização.

Os donos ou acionistas (todos os que têm uma posição financeira na organização) têm como principal preocupação os aspetos financeiros do negócio como, por exemplo, as ações, e todos eles esperam algum tipo de retorno financeiro pelo investimento feito na organização. Os colaboradores têm, geralmente, a sua vida dependente da organização para a qual trabalham e as suas expetativas são diversas – segurança do e no trabalho, salários, benefícios e trabalho que lhes dê significado. Os clientes e fornecedores trocam produtos e serviços em troca de algo, como os produtos e serviços depois disponibilizados pela organização. As comunidades locais que são na sua grande maioria afetadas de uma ou outra forma pela presença da organização recebem de volta da empresa por diversas vias como, por exemplo, com contribuições financeiras ou sociais (Freeman *et al.*, 2010, pp. 24-25).

“A abordagem dos *stakeholders* para com o negócio tem a ver com a criação do máximo valor possível para com as partes interessadas, sem ser necessário recorrer a trocas” (Freeman *et al.*, 2010, p. 28). Este tipo de co-criação de valor é mais facilmente alcançável quando a organização tem algum tipo de propósito ou causa.

De acordo com a teoria de gestão de *stakeholders*, o desempenho organizacional deve ser medido através das perspetivas de múltiplos grupos de interessados (**Figura 9**). Adicionalmente, segundo Harrison & Wicks (2013), a criação de valor para um melhor desempenho organizacional provém da co-criação de valor entre as diversas funções que cada *stakeholder* estabelece numa organização.

Figura 9. Exemplos de Medidas de Desempenho de Diversos *Stakeholders*

	Categorias para medir Bem-estar
Colaboradores	Benefícios contratuais (salário, etc) Justiça percebida da tomada de decisão Tratamento percebido (respeito, pertença) Autenticidade percebida (o que a organização diz e o que faz) Consistência entre valores declarados e realizados (honestidade) Promoção de políticas e mobilidade Desempenho ambiental da organização Posicionamento/desempenho sobre assuntos da sociedade
Clientes	Características dos produtos/serviços Tratamento percebido durante transações (respeito, justiça) Autenticidade percebida (o que a organização diz e o que faz) Desempenho ambiental da organização Posicionamento/desempenho sobre assuntos da sociedade
Fornecedores	Tratamento percebido durante transações (respeito, justiça) Desempenho ambiental da organização Posicionamento/desempenho sobre assuntos da sociedade Natureza dos pagamentos (quantia, rapidez)
Acionistas	Retorno financeiro Risco percebido ao investimento Estrutura governamental e políticas Divulgação de informação pertinente e de forma transparente Desempenho ambiental da organização Posicionamento/desempenho sobre assuntos da sociedade
Fornecedores	Impacto percebido na comunidade e no ambiente (por líderes da comunidade e percepções gerais) Integridade percebida da organização

Fonte: Adaptado de Harrison & Wicks (2013, p. 115)

Para Epstein e Roy (2001, p. 600), uma organização pode ganhar uma vantagem significativa relativamente aos seus concorrentes se estruturar a sua relação com os *stakeholders* com base no desempenho sustentável e em ações desenvolvidas para promover este tipo de desempenho. Segundo estes autores, de modo a se implementar um modelo sustentável numa organização deve-se dividir o processo em cinco fases distintas:

- i. Estabelecer prioridades;
- ii. Identificar relacionamentos de casualidade;
- iii. Desenvolver medidas apropriadas;
- iv. Colecionar e analisar dados;
- v. Rever o modelo de sustentabilidade.

2 Responsabilidade Social Corporativa

“What is good?

Good goes by many names, including corporate social responsibility, corporate citizenship, corporate philanthropy, corporate giving, corporate community involvement, community relations, community affairs, community development, corporate responsibility, global citizenship, and corporate social marketing”

(Kotler e Lee, 2005, p. 2)

Após a Segunda Guerra Mundial, por volta da década de 60 do século XX, a consciência social para com assuntos relacionados com o planeta, ambiente, pessoas e causas foi-se desenvolvendo e tomando posições de maior relevância. Assuntos como direitos humanos, desflorestação e alterações climáticas estão hoje na agenda de múltiplas organizações, a nível mundial. A esta consciência social chamamos responsabilidade social corporativa. É hoje em dia um conceito global, posto em prática nas diferentes partes do globo, que representa, na realidade, uma linguagem única de consciencialização humana.

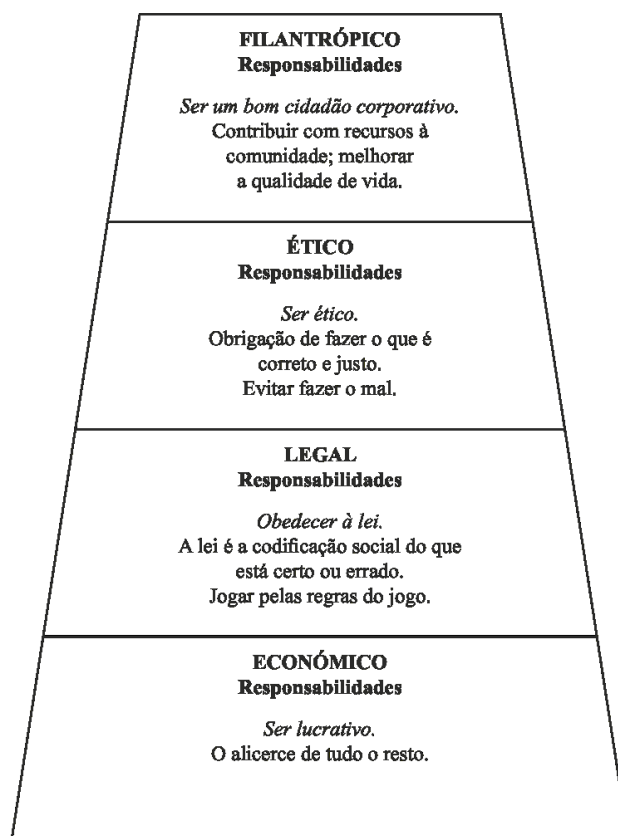
Para Kotler e Lee (2005, p. 3), “a responsabilidade social corporativa é um compromisso para melhorar o bem-estar da comunidade através de práticas empresariais discricionárias e contribuições de recursos corporativos”. Este compromisso é de teor voluntário. Todas as atividades forçadas por lei não são consideradas parte determinante da responsabilidade social corporativa, pois apesar de importantes são expectáveis por parte das organizações.

Para Ihlen *et al.* (2011, p. 8), a responsabilidade social corporativa “é uma tentativa corporativa para negociar relações com *stakeholders* e com o público no geral”. Estas atividades corporativas, tal como Epstein e Roy (2001) sugeriram, incluem processos de mapeamento e avaliação de exigências/necessidades dos *stakeholders*, assim como o desenvolvimento e implementação de ações e políticas que possam gerir as exigências supramencionadas. Para Ihlen *et al.* (2011), a responsabilidade social corporativa foca-se na forma como as organizações gerem assuntos de teor económico, social e ambiental.

Carroll (1991, p. 40) sugere que uma das dúvidas que mais assombra as organizações de hoje em dia é “reconciliar a orientação económica da organização com a orientação social”. Carroll (1991) para definir claramente responsabilidade social corporativa e para reconciliar

as orientações de uma organização, a ideia no qual a responsabilidade social corporativa se assenta não pode basear-se unicamente em questões económicas e legais, mas também em questões éticas e filantrópicas (**Figura 10**). Para que a responsabilidade social corporativa seja legítima, tem que endereçar o espectro total de obrigações de uma organização, incluindo a mais fundamental – economia.

Figura 10. Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Carroll (1991, p. 42)

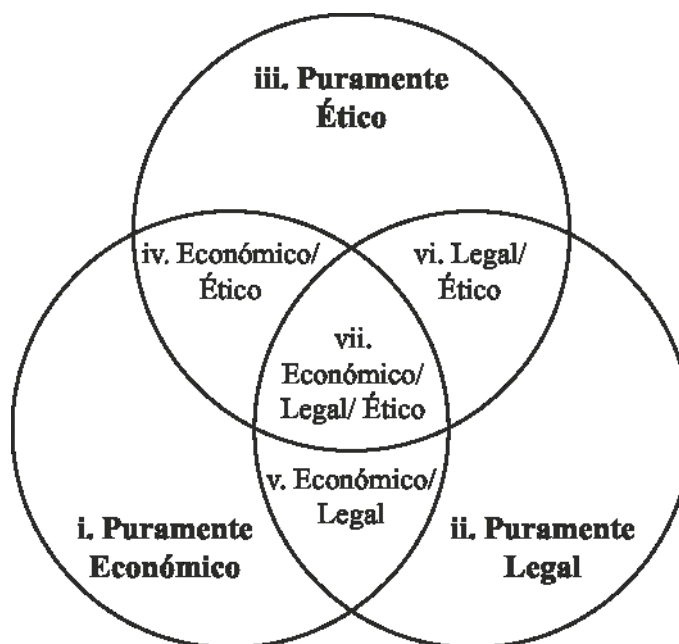
As quatro dimensões da responsabilidade social corporativa, de acordo com Carroll (1991, pp. 40-42), podem ser descritas e caracterizadas como:

- i. Responsabilidades Económicas: “historicamente, as organizações foram criadas como entidades económicas com o objetivo de fornecer bens e serviços a membros da sociedade” (Carroll, 1991, p. 40). O lucro era, e continua a ser, o incentivo principal para o empreendedorismo. Alguns dos componentes das responsabilidades económicas das organizações são: obter um desempenho financeiro que permita a maximização dos ganhos por ação; manter uma forte posição competitiva; manter

- um alto nível de eficiência operacional; ser identificada como uma organização de consistência lucrativa.
- ii. Responsabilidades Legais: as organizações têm obrigações e regulações sobre a forma como desenvolvem o negócio, de acordo com governos locais, leis e regras. “Como parte do contrato social entre a organização e a sociedade, espera-se que as organizações prossigam com as suas missões económicas no âmbito da lei” (Carroll, 1991, p. 41). Elementos das responsabilidades legais das organizações passam por: desempenhar as operações de forma consistente e expectada pelo governo ou pela lei; ser um cidadão corporativo cumpridor da lei; ser uma empresa reconhecida pelo seu sucesso em cumprir obrigações legais; fornecer bens e serviços que cumpram, pelo menos, os mínimos requerimentos legais.
 - iii. Responsabilidades Éticas: estas são aquelas responsabilidades que são expectadas ou proibidas pelos membros da sociedade, mas que não se encontram codificadas em leis ou regras. “Incluem normas, padrões comportamentais, expectativas que refletem preocupação para com os clientes, colaboradores e outros *stakeholders*, e que são aceites pela comunidade como justas” (Carroll, 1991, p. 41). Alguns dos elementos das responsabilidades éticas de uma organização são: desempenhar as operações de forma consistente e esperada pelas crenças e normas da sociedade; reconhecer e respeitar novas evoluções éticas e novas morais adotadas pela sociedade; definir o cidadão corporativo como aquele que é moral e ético.
 - iv. Responsabilidades Filantrópicas: “abarcam as ações corporativas em resposta a expectativas da sociedade das organizações serem bons cidadãos corporativos” (Carroll, 1991, p. 42). Comunidades e grupos desejam que as organizações, atualmente, contribuam com bens monetários, espaços ou tempos dos colaboradores em prol de causas humanitárias. Estas responsabilidades são voluntárias uma vez que não estão a cumprir normas ou leis com estas ações. Alguns dos componentes das responsabilidades filantrópicas são: dar apoio às artes; fomentar a participação dos colaboradores e líderes em atividades de voluntariado nas suas comunidades; fornecer assistência a instituições de educação públicas e privadas; apoiar projetos de voluntariado cujo objetivo é melhorar a qualidade de vida das comunidades.

Mais recentemente, Schwartz e Carroll (2003, p. 508) sugeriram um modelo de responsabilidade social corporativa composto por três diferentes áreas: i) económica; ii) legal; e iii) ética. De acordo com os autores, este modelo é consistente com a pirâmide de Carroll (1991), excluindo-se apenas as responsabilidades filantrópicas que, neste caso, estão incluídas nos domínios éticos e económicos.

Figura 11. O Modelo de Três Domínios de Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Schwartz & Carroll (2003, p. 509)

- i. Domínio Económico: inclui todas as atividades com impacto positivo direto ou indireto na organização [baseado no critério de a) maximização de lucros e b) maximização do valor da ação]. Exemplo para impacto direto: atividades com objetivo de aumento de vendas. Exemplo para impacto indireto: atividades desenvolvidas para melhorar a moral dos colaboradores ou a imagem da organização.
- ii. Domínio Legal: abrange a capacidade de resposta da organização para expetativas legais obrigatórias e expectativas da sociedade em forma de jurisdição local ou governamental. Neste contexto, a legalidade de uma organização pode ser descrita em três categorias gerais: a) conformidade (passiva, restritiva e oportunista), b) evitação de litigação civil e c) antecipação da lei.

- iii. Domínio Ético: refere-se às responsabilidades éticas do negócio, esperadas pela população geral e por *stakeholders* relevantes. Este domínio inclui a capacidade de resposta de uma organização a imperativos éticos tanto a nível doméstico como a nível global, em três dimensões éticas específicas: a) convencional, b) consequencialista e c) deontológico.

Para além da responsabilidade social corporativa, diversos autores como Epstein (1987), Carroll (1991), Schwartz e Carroll (2003) e Freeman *et al.* (2010), referem-se a outro conceito de igual importância e semelhança. Em inglês denominado como '*corporate social responsiveness*' tem como objetivo principal o desenvolvimento de um processo de decisão eficaz, consistente com possíveis limitações como a falta de informação, prepara os decisores de uma organização a antecipar, responder e gerir coletivamente todas as prováveis ramificações relativamente a políticas e práticas organizacionais. Este é um conceito muito orientado para os processos de uma organização (Epstein, 1987, p. 105).

Do mesmo modo, Epstein (1987, p. 106) destaca também as diferenças entre:

- i. Ética do Negócio: baseado na reflexão de valores morais e da escolha relativamente a comportamentos individuais e de grupo;
- ii. Responsabilidade Social Corporativa: orientada para questões de preocupação com produtos específicos (consequências) de ações corporativas;
- iii. Capacidade de Resposta Social Corporativa: focada nos processos individuais e organizacionais com escolha baseada em valores, questões de preocupação, reflexão moral e escolha.

Lantos (2001, p. 595) distingue três tipos de responsabilidade social corporativa: i) ética, ii) altruísta e iii) estratégica. Segundo o autor, responsabilidade social corporativa ética é de teor obrigatório – o não fazer o 'mal' –, para uma empresa de capital aberto ter uma estratégia de responsabilidade social corporativa altruísta não é genuíno – fazer o 'bem' só funcionaria com custo aos acionistas –, e organizações devem limitar a filantropia para com a responsabilidade social corporativa estratégica – bons trabalhos que também são bons para o negócio.

A responsabilidade social é um autêntico ato de equilíbrio: a organização deve medir o desempenho económico, o desempenho ético, o desempenho social e equilíbrio deve ser alcançado entre os diferentes *stakeholders* da organização. De acordo com a psicologia do consumo, organizações que apoiem ativamente atividades de responsabilidade social corporativa são organizações consideradas mais honestas e de confiança. Hoje em dia, atributos como ‘empresa que se importa’ ou ‘amiga do ambiente’ são de elevada importância para os consumidores pois apresentam-se como marcas de qualidade para os seus produtos (Lantos, 2001).

Para além de ter um impacto positivo na venda de produtos a consumidores, a utilização de responsabilidade social corporativa tem também um impacto vantajoso para as organizações no que toca a: i) acionistas e potenciais investidores, ii) gestores/líderes, iii) colaboradores, iv) parceiros de negócio ou fornecedores, v) meio ambiente e vi) para as comunidades locais onde operam (Hopkins, 2004).

De acordo com Carroll (2015, p. 89), há uma ligação clara entre responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro da organização. O autor apresenta argumentos que uma empresa orientada para a responsabilidade social corporativa, é uma empresa recompensada em termos económicos e financeiros pelo mercado. Além do mais, outros argumentos relativamente às vantagens da responsabilidade corporativa podem dividir-se em quatro categorias distintas: i) fortalecimento da reputação e legitimação da organização; ii) construção ou fortalecimento estratégico; iii) vantagem competitiva; iv) criação de situações onde todos podem beneficiar de valores sinérgicos.

“A tomada de decisão reflete, agora, um desejo crescente de ‘fazer bem e fazer o bem’. É nítido que as organizações escolhem as áreas estratégicas de foco de responsabilidade social corporativa que se ajustam aos seus valores corporativos; selecionam iniciativas que apoiem algumas das suas metas de negócio; escolhem questões relacionadas com produtos essenciais e com os seus principais mercados; apoiam causas que fornecem oportunidades para responder aos objetivos de *marketing* da organização, como o aumento da participação e penetração no mercado e a criação de uma identidade de marca desejada” (Kotler & Lee, 2005, p. 9).

Tendo em conta a sua relevância tanto internamente como externamente, cada vez mais, a comunicação da responsabilidade social corporativa é alvo de desenvolvimento por parte das organizações. Anteriormente, já se esclareceu que uma das maiores formas de comunicar

sustentabilidade é através dos chamados ‘Relatórios de Sustentabilidade’. Mas, como se comunica responsabilidade social corporativa? Por comunicação de responsabilidade social corporativa entende-se a forma como as organizações comunicam internamente e externamente os processos de responsabilidade social corporativa; a forma como traduzem os processos e ações para símbolos e linguagem (Ihlen *et al.*, 2011, p. 8).

De acordo com Waddock e Googins (2011), a maior dificuldade presente para as empresas, especialmente grandes empresas e multinacionais, no que toca a comunicação, é a falta de confiança que domina o mundo de hoje. Quanto mais uma organização comunica, menos confiança pode ser depositada na informação que está a comunicar. Da mesma forma, a hipocrisia corporativa é também bastante real e causa uma falta de credibilidade para as ações de cidadania corporativa.

As três palavras essenciais para uma boa comunicação de responsabilidade social corporativa são: i) autenticidade, ii) confiança e iii) relacionamento. Primeiro, uma organização tem que desenvolver relações de confiança com os seus *stakeholders* através de comunicações autênticas que mostrem como as organizações interagem e medem os seus esforços de cidadania corporativa. Segundo, a comunicação para os diferentes *stakeholders* tem que ser baseada não só em que ações que fazem a organização parecer boa, mas na comunicação de valores, crenças e práticas reais da organização. Para Waddock e Googins (2011, p. 27), “tudo o que é promovido como responsabilidade corporativa tem que ser baseado num conjunto de valores que são realmente integrais para a organização e para o seu desempenho”. A autenticidade é, então, chave para desenvolver relações com os *stakeholders*.

Para além de comunicar com autenticidade e gerando confiança, uma organização tem que ter em consideração a importância dada à reputação – que é um dos maiores intangíveis de uma organização. O desenvolvimento de uma forte reputação pode trazer à organização crescimento no mercado e até novas oportunidades. De acordo com Waddock e Googins (2011), um dos grandes apoios que uma organização tem para a construção e sustentação de uma boa reputação é o estabelecimento de relações e parcerias com organizações não governamentais e apoio a causas.

As organizações encontram-se em aprendizagem contínua no que diz respeito à comunicação de responsabilidade social corporativa e de cidadania corporativa, passando por diversas etapas de comunicação. Estas etapas “refletem mudanças no contexto social (e ambiental) no qual os cidadãos corporativos estão a evoluir” (Waddock & Googins, 2011, p. 30). Adicionalmente, o progresso por entre estas diferentes fases ajuda na criação de resultados fundamentais, como a criação/sustentação da reputação, confiança, comprometimento dos colaboradores e gestão dos *stakeholders*.

- i. Etapa Elementar: foca-se, simplesmente, no cumprimento de regras como pagar salários e impostos. Este é a primeira etapa na responsabilidade social corporativa e é onde não existe realmente uma estratégia. Aqui o foco da comunicação é maioritariamente feito só quando necessário, de organização para *stakeholder*;
- ii. Etapa do Envolvimento (*engaged*): aqui começam-se a presenciar algumas ideias filantrópicas e algum nível de envolvimento para com o meio ambiente. Ainda é uma etapa maioritariamente reativa, no entanto as organizações iniciam comunicações com organizações civis e organizações não governamentais;
- iii. Etapa da Inovação: esta terceira fase é quando a organização começa realmente a prestar atenção aos seus *stakeholders* e aos seus interesses. Aqui a organização começa a ser mais responsiva e a oferecer atividades que envolvam *stakeholders* com organizações civis e não governamentais. Adicionalmente, a organização começa também a sentir uma vontade para ser mais transparente com o público, controlando cuidadosamente ainda a informação que é fornecida às partes interessadas;
- iv. Etapa Integrada: nesta fase nota-se uma clara vontade para integrar atividades de responsabilidade social corporativa com o modelo de negócio estratégico da organização. Os líderes ganham, aqui, uma maior compreensão relativamente à importância que a reputação tem para a organização e o poder que a cidadania corporativa ocupa neste aspeto. Neste contexto, *stakeholders*, organizações não governamentais e civis, governos e instituições prestam grande atenção às ações da organização. Aqui os valores começam a ser nitidamente genuínos e de acordo com um código de conduta responsável. A comunicação começa a ser integrada em relatórios anuais e de sustentabilidade, o que resulta na criação de maior credibilidade.

- v. Etapa Transformacional: esta é a última das etapas e, de acordo com os autores, poucas empresas se encontram nesta fase. A comunicação aqui envolve a utilização de transparência completa sobre o que está a acontecer na organização, o que pode ter desvantagens claras e riscos para a organização (pois podem estar em incumprimento de regulações). Esta etapa é de transformação real e é quando uma organização tenta, genuinamente, mudar as regras do jogo, criar novas oportunidades ou desenvolver novos mercados.

Porquê utilizar responsabilidade social corporativa? Porquê ‘fazer o bem’? Para quê comunicar as ações? Primeiro, de acordo com Kotler e Lee (2005, p. 10), porque uma organização tem uma série de benefícios quando incorpora ações de responsabilidade social corporativa: i) aumento de vendas e de quota de mercado, ii) fortalecimento do posicionamento da marca/organização, iii) imagem corporativa aperfeiçoada, iv) melhor capacidade de atrair, motivar e reter colaboradores, v) redução de custos operacionais e vi) melhor atratividade para investidores e analistas financeiros. Segundo, porque há provas concretas que ‘fazer o bem’ é bom para as comunidades e para o lucro. Terceiro, porque a transparência, autenticidade e honestidade sustentam o crescimento de uma organização com uma forte reputação.

3 Organizações Socialmente Responsáveis e Cidadãos Corporativos

“Cada vez mais, será exigido às empresas que demonstrem a capacidade de gestão de temas ambientais e sociais, para além do desempenho financeiro tradicional, para assegurar a obtenção da licença social para operar”

(Willums & WBCSD, 2003, p. 87)

É claro que, tendo em conta tudo o que foi estudado relativamente a sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, a necessidade de minimizar o impacto das atividades das organizações é emergente no mundo atual. É, hoje em dia, necessário ter ‘licença social para operar’ e o foco em assuntos como a alteração climática, a fome, o desgaste dos recursos e o uso em excesso de infraestruturas. O novo século XXI está a assistir a uma nova fase “de globalização de negócios, assente na rápida disseminação do conhecimento tecnológico através da Internet e de satélites, criando, assim, como sustentou McLuhan, no

seu livro de 1968, uma ‘aldeia global’ para o acesso ao conhecimento e à tecnologia” (Willums & WBCSD, 2003, p. 113).

“Existe hoje na esfera empresarial a perceção de que o sucesso das empresas e os benefícios duradouros para os seus agentes associados não se obtêm através de uma tónica na maximização de lucros a curto prazo, mas antes no de um comportamento orientado pelo mercado, porém coerente e responsável. As empresas estão conscientes de que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável, gerindo as suas operações de modo a consolidar o crescimento económico e aumentar a competitividade, ao mesmo tempo que asseguram a defesa do ambiente e promovem a responsabilidade social, incluindo os interesses dos consumidores (Comissão das Comunidades Europeias *apud* Leal *et al.* (2011, p. 73).

O que é, afinal, uma organização socialmente responsável? Primeiro, vejamos as palavras em separado. A palavra organização, no Dicionário Collier (1986, p. 710), significa o ato ou processo de organizar, o estado ou a forma de ser organizado e um grupo composto por indivíduos unidos ou organizados para um propósito específico. A palavra social/socialmente, no mesmo dicionário (Collier, 1986, p. 946), tem o significado de parte da sociedade, de uma maneira social e proveniente da sociedade. A palavra responsável, também no Dicionário Collier (1986, p. 850), significa ter um trabalho, dever ou área de preocupação, ser fiel às obrigações, de confiança, considerar cuidadosamente as consequências, entre outros. Ser responsável, para Leal *et al.* (2011, p. 73) “é saber reconhecer que a forma como nos comportamos tem impacto naquilo que nos rodeia”.

Todos nós temos responsabilidades, quer sejamos empresas, grupos, sociedades ou indivíduos. Todos nós deixamos um rasto no mundo, pelo que consumimos e pela forma como o consumimos. Uma organização tem ainda um maior rasto, quer seja pelo uso de recursos naturais ou pelo impacto que tem no dia-a-dia das suas operações. Então, ser socialmente responsável é isso mesmo, é dar de volta ou amortizar o impacto feito tanto à sociedade como aos *stakeholders* da organização.

Falar numa organização socialmente responsável é, na realidade, abordar o facto de que, atualmente, a integração voluntária de preocupações sociais, ambientais e outras é uma necessidade quase básica para uma organização. A construção, tanto de equidade social, ambiental como económica é, cada vez mais, concebida e assente em valores humanos, morais e éticos.

A responsabilidade de uma organização tem início no momento em que essa entidade decide entrar num mercado específico, no momento em que contrata um colaborador (assim como as condições que fornece ao colaborador) e na forma como concebe e produz o produto ou serviço (Leal *et al.*, 2011, p. 76).

Desenvolver e sustentar uma entidade que seja socialmente responsável tem como base incorporar os valores e a estratégia de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade com os *stakeholders* da organização. Uma organização pode posicionar-se enquanto empresa sustentável por acreditar que é benéfico financeiramente – filantropia em linha com objetivos lucrativos (Lantos, 2001).

De acordo com Hopkins (2005, pp. 215-216), medir a responsabilidade social corporativa de uma organização é possível através dos três seguintes níveis: i) princípios de responsabilidade social, ii) processos de capacidade de resposta social e iii) resultados da responsabilidade social.

- i. (Nível 1) Princípios de Responsabilidade Social: segundo o autor, a aplicação destes princípios baseia-se nas próprias obrigações básicas de uma organização. De modo a gerar uma relação de criação de valor tanto para a organização como para a sociedade, utilizam-se estes princípios de responsabilidade social. Este nível conta com três elementos decisivos para a criação de uma relação entre organização e sociedade: a) legitimidade; b) responsabilidade pública; e c) discernimento da gestão;
- ii. (Nível 2) Processos de Capacidade de Resposta Social: estes processos sugerem a capacidade de resposta que uma organização possui para sobreviver a adaptações do mercado empresarial. Fomentar esta capacidade passa por ter competências de analisar dados e delinear planos para reagir aos resultados da análise. Neste nível é importante ter em consideração os três seguintes elementos críticos: a) exploração do ambiente de mercado; b) gestão de *stakeholders*; e c) gestão de risco;
- iii. (Nível 3) Resultados da Responsabilidade Social: de modo a medir-se se realmente uma estratégia de responsabilidade social corporativa tem resultados, todos os *stakeholders* têm que ser incluídos na medição e avaliação do desempenho corporativo. Os três elementos decisivos para este nível são: a) efeitos dos

stakeholders internos; b) efeitos dos *stakeholders* externos; e c) efeitos externos à organização.

Ser-se socialmente responsável não só é benéfico para a organização em si, mas como também para os seus *stakeholders*. Para Harrison e Wicks (2013, p. 112), há uma variedade de formas de criar valor para as partes interessadas através das ações/ atividades da organização. Um dos constructos referenciados pelos autores defende a criação de valor através de uma dimensão de felicidade. Os ‘ingredientes essenciais’ para medição deste constructo são: i) reconhecimento do propósito da organização e o seu desempenho; ii) inclusão económica e não económica fornecedora de utilidade para os *stakeholders*; iii) inserção de medidas de medição para os *stakeholders* principais; iv) reconhecer que diferentes *stakeholders* valorizam coisas diferentes; e v) as medidas utilizadas devem ter a idoneidade de reconhecer o nível de utilidade para os *stakeholders* que exceda unicamente a satisfação para com a organização.

Segundo Willums e o WBCSD (2003, p. 137), “boas ferramentas são meio caminho andado” para a gestão do desenvolvimento de uma organização enquanto organização sustentável. Para os autores, algumas das atividades que sustentam este desenvolvimento são:

- i. Sistemas de Gestão Ambiental;
- ii. Análise do Ciclo da Vida;
- iii. Eco-Design;
- iv. Reprocessamento ou desmaterialização;
- v. Contabilizar questões relacionadas com o Ambiente;
- vi. Relatórios Ambientais
- vii. Fechar o Ciclo dos Processos Produtivos
- viii. Auditoria à cadeia do abastecimento.

Para além de sustentabilidade, responsabilidade social corporativa, capacidade de resposta social corporativa, organização socialmente responsável, surge, por volta da década de 90 do século XX, um termo intimamente relacionado com os outros, o de cidadania corporativa. A nomenclatura de cidadania corporativa é, usualmente, utilizada sinonimamente à responsabilidade social corporativa. De acordo com Carroll (2015, p. 93), se pensarmos em

organizações como cidadãos das comunidades e países em que residem, “cidadãos corporativos significa que estas organizações, tal e qual como as pessoas, têm certos deveres e utilidades a cumprir para serem legítimos e aceites”.

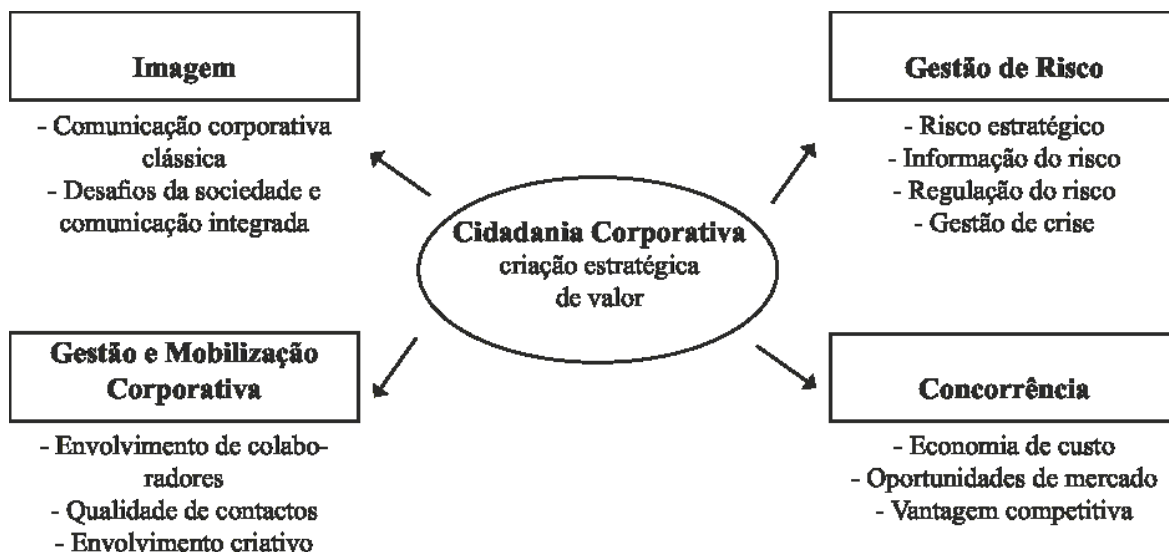
Em termos gerais, um bom cidadão é aquele que se esforça por ser um bom vizinho e dá de volta à sua comunidade. Um bom cidadão corporativo é, tal e qual como outro cidadão, um que faz o mesmo. Tal e qual como sustentabilidade, a cidadania corporativa é algo a que ninguém se opõe (Carroll, 2015).

De acordo com Carroll (2003, p.1), a cidadania corporativa ganhou importância quando, nos Estados Unidos da América, na altura o Presidente Clinton criou um prémio que visava premiar a melhor empresa em cidadania corporativa (o *Ron Brown Corporate Citizenship Award*). Para ganhar este prémio, a organização tinha que cumprir cinco critérios que o Presidente Clinton considerava chave: i) ter políticas “familiares”, como licenças de maternidade/família; ii) planos de saúde; iii) um local de trabalho seguro; iv) formação e oportunidades de carreira; v) políticas que evitassem o despedimento.

Tal e qual como o primeiro modelo que Carroll (1991) sugeriu para a responsabilidade social corporativa, Carroll (2003) sugere que a cidadania corporativa dispõe de quatro fações: i) ser lucrativo; ii) obedecer à lei; iii) comportar-se eticamente; e iv) dar de volta através de filantropia. Para o autor, cada uma destas fações contribui para a construção e consolidação da organização enquanto cidadã corporativa.

Adicionalmente, Harribey (2011) sugere que a cidadania corporativa integrada na estratégia global de uma organização, afeta-a através da co-criação de valor para responder a quatro desafios globais das organizações: i) gestão da imagem da organização; ii) gestão e mobilização corporativa; iii) gestão de risco; e iv) concorrência. A **Figura 12** permite a compreensão dos benefícios da cidadania corporativa integrada na estratégia atual e global de uma organização.

Figura 12. Cidadania Corporativa



Fonte: Harribey (2011, p. 28)

Falar de cidadania corporativa é também falar em líderes, liderança e cultura organizacional. Mais uma vez, entende-se que o posicionamento e desenvolvimento de uma organização enquanto cidadã corporativa tem uma grande influência nos líderes e forma de gerir *stakeholders* e na própria cultura de uma organização. Basicamente, tudo numa organização está interligado. Uma organização só é sustentável, socialmente responsável, com uma boa capacidade de resposta à responsabilidade social, uma verdadeira cidadã corporativa quando tudo o resto está em uníssono. O posicionamento das marcas, o ganho de uma boa reputação, o aumento de vendas e quota de mercado, a satisfação e motivação no trabalho, entre outros, fazem parte de uma estratégia integrada de co-criação de valor sustentável para uma organização que tenha como objetivo a sua sobrevivência, a longo prazo e do negócio onde opera.

A responsabilidade social corporativa “rumo a um efetivo desenvolvimento sustentável são indubitavelmente pilares de extrema importância para todos nós. A sobrevivência, quer das empresas, quer dos cidadãos, depende de responder com habilidade aos desafios constantes” (Leal *et al.*, 2011, p. 81).

CAPÍTULO III – EMPLOYER BRANDING INTERNO

No mundo global em que vivemos, a pressão para o aumento de produtividade e para o crescimento sustentável continua a aumentar. A diferenciação é, atualmente, mais importante que nunca. Numa era marcada como sendo a era das pessoas, a era do capital humano, a chave para a diferenciação são os colaboradores.

1 Dimensão Estratégica da Comunicação Interna

“Sem comunicação não existem relações humanas nem vida humana propriamente dita”
(Luhmann, 2006, p. 39)

A comunicação, que deriva do latim *comunicare*, é intrínseca a todos nós, seres humanos, e significa estar em contacto, partilhar e difundir a/transmitir a. A comunicação não só é algo que fomenta a consciência humana, mas algo que capacita o compromisso entre diferentes indivíduos. Genericamente, a comunicação existe quando uma entidade – o “emissor” – transmite uma informação – a “mensagem” – a outra entidade – o “recetor” (Almeida, 2000).

Os estudos do fenómeno de comunicação ganharam importância na segunda metade do século XX, no término da Segunda Guerra Mundial, um momento marcado pelo potencial clima científico para os estudos da comunicação humana. Foi nesse mesmo período, na década dos anos cinquenta, que a comunicação organizacional ganhou importância enquanto uma disciplina própria, quer na vertente teórica, quer na vertente prática (Aloy, Delgado & Pérez, 2005).

Mas, afinal, o que se entende por comunicação? De acordo com Vilem Flusser, o termo comunicação pode ter um sentido amplo e um sentido preciso:

“Num sentido amplo é: um processo pelo qual um sistema é alterado por outro sistema. Num sentido preciso é: um processo pelo qual um sistema é alterado por outro sistema de tal forma que a soma da informação é maior no final do processo do que no seu início. O sentido amplo abrange dois tipos de comunicação: o ‘natural’ – que é entrópico pois obedece à segunda lei da termodinâmica – e o ‘cultural’ – que supera a entropia” (Flusser, 2002, p. 8).

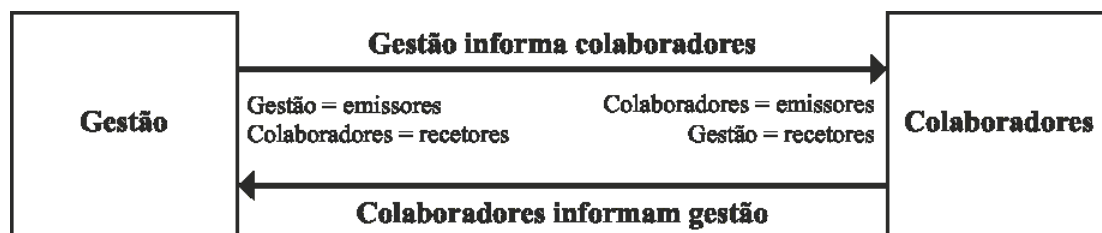
O valor e a utilização da comunicação são infinitos. Quer estejamos em silêncio ou quer estejamos a falar, quer estejamos inativos ou quer estejamos ativos, tudo contém valor de mensagem. Para Charles Cooley, sociólogo, a comunicação é “o mecanismo pelo qual as relações humanas existem e se desenvolvem; ela inclui todos os símbolos do espírito e os meios de os transmitir através do espaço e de os manter no tempo” (as cited in Almeida, 2000, p. 19).

No mundo organizacional, a comunicação apresenta-se em duas formas: enquanto comunicação externa e comunicação interna. A comunicação interna – inclui todas as trocas formais e informais de informação em qualquer nível de uma organização – acontece constantemente nas organizações e é um fator de influência chave para compreender as pessoas. Com a globalização e o crescimento acelerado das indústrias e organizações, a comunicação nas organizações tornou-se cada vez mais complexa e necessária. De acordo com Bill Gates (1999, p. 22), fundador da Microsoft, a comunicação interna é “o sistema nervoso de uma organização”.

A comunicação interna desenvolve e sustenta “as comunicações planeadas e sistemáticas que influenciam o conhecimento, atitudes e comportamento dos colaboradores atuais” (Stauss & Hoffman, 2000, p. 143) mas também as conversas informais que ocorrem no dia-a-dia dos colaboradores.

Este tipo de comunicação é sempre um processo bidirecional (ver **Figura 13**). O seu objetivo é chegar a todos na organização, cumprindo, assim, tanto os objetivos da organização de manter os colaboradores informados e motivados, como os objetivos pessoais de cada colaborador (Herlé & Rustema, 2005).

Figura 13. O emissor e recetor podem trocar de papéis na comunicação interna



Fonte: Herlé & Rustema (2005, p. 149)

Não há dúvidas que, nos dias de hoje, a comunicação interna é vista como cada vez mais importante para uma organização, sendo que sem ela as organizações são menos eficazes (Almeida, 2000; Aloy, Delgado, & Pérez, 2005; Herlé & Rustema, 2005; Tench & Yeomans, 2006; Vilanova, 2013; Welch & Jackson, 2007). Para um melhor entendimento da comunicação interna, consideremos a seguinte definição de Vítor Almeida (2000, p. 21):

“A comunicação interna é o processo comunicativo pela qual se cria, desenvolve e evolui uma entidade empresa. Ultrapassando as meras ações que visam informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da empresa, com o objetivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, passando pela relação e interação entre todos os agentes, atingindo os níveis de funcionamento de outros sistemas devido à sua transversalidade na empresa”.

Sobre a comunicação interna é também importante destacar os seguintes pontos descritos sobre este tipo de comunicação por Goldhaber: i) a comunicação interna é um sistema completo e aberto influenciado pelo meio ambiente; ii) a comunicação interna é composta por mensagens que circulam por canais distintos e que são emitidos com propósitos concretos; iii) a comunicação interna refere-se às atitudes, sentimentos, relações e habilidades do capital humano (in Aloy, Delgado & Pérez, 2005, p. 50).

Para além de essencial para empresas internacionais como a Microsoft e a Amazon, que necessitam de sistemas de comunicação interativos, que não só facilitem a chegada da informação a todos na organização, mas que também promovam a bidirecionalidade da comunicação, empresas de média e pequena dimensão também beneficiam deste tipo de comunicação.

Parte do desafio da comunicação interna vai além de informar e passa por converter os colaboradores em embaixadores e empreendedores da organização. Para motivá-los é necessária confiança e é necessário que os valores, a visão e a missão estejam bem explícitos e se mantenham verdadeiras nas campanhas/ comunicações. “Na comunicação interna ou a comunicação é verdadeira ou não é” (Vilanova, 2013, p. 47).

Para além de se manter verdadeira à essência da organização (visão, missão e valores), a comunicação interna intervém em quatro diferentes níveis:

- i. Nível intra-individual – transmissões de informação numa pessoa (por exemplo, de um órgão sensorial para o cérebro);
- ii. Nível interpessoal – sempre que existem trocas de informação entre pessoas, quer sejam verbais ou gestuais;
- iii. Nível intra-organizacional – transmissões feitas entre diferentes grupos ou unidades de uma só organização;
- iv. Nível extra-organizacional – transmissões de informação da organização para as comunidades (Almeida, 2000, p. 19).

Do mesmo modo que os valores, a visão e a missão têm que se manter verdadeiras ao comunicar com os colaboradores, a história, os mitos, os rumores e os ritos são outros elementos aos quais a comunicação interna tem que prestar atenção. Segundo Thévenet (in Almeida, 2000), a história de uma organização pode favorecer ou impossibilitar a passagem de mensagens. Os mitos, diretamente interligados com a história da empresa, estimulam sentimentos de pertença. Os rumores são os veículos de comunicação paralela não oficiais cuja comunicação tem de ser clarificada. E os ritos são os códigos de conduta aceites coletivamente pelos colaboradores da organização.

Para além de cada vez mais reconhecida e valorizada por parte da gestão do topo e dos líderes das organizações, a comunicação interna é uma aposta que se mostra cada vez mais e mais importante por diversas razões. De acordo com Herlé e Rustema (2005, pp. 149-150), o reconhecimento da comunicação interna como essencial para organizações deve-se a/ao:

- i. Reconhecimento da qualidade (*quality awareness*): cada vez mais as organizações apostam no aumento de qualidade dos seus produtos e serviços. Colaboradores motivados e bem formados são chave para que uma organização alcance melhor qualidade. A comunicação interna assume um papel de importância na motivação e formação dos colaboradores.
- ii. *Branding* interno: já é amplamente reconhecido pelas organizações que os seus colaboradores têm um papel de elevada importância na definição da imagem de uma organização, especialmente quando os colaboradores interagem diretamente com clientes, fornecedores, comunidades, governo, entre outros. Com comunicação interna, os colaboradores estão alinhados com os valores e

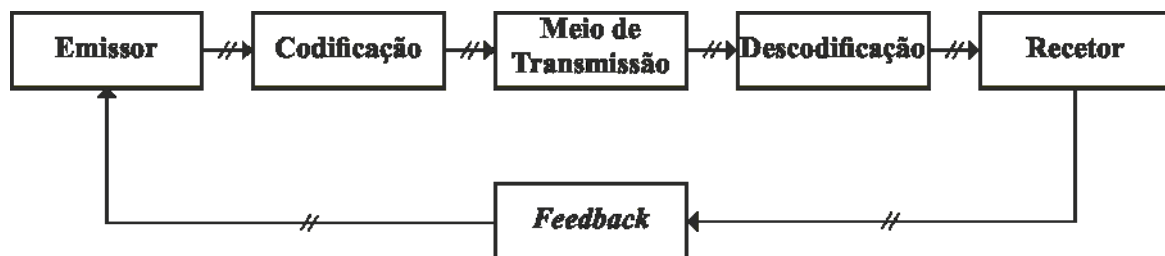
identidade da organização, comportando-se eles mesmos em uníssono com a organização.

- iii. Crescimento da indústria de serviços: nas últimas décadas, muitas organizações mudaram o seu foco da venda de produtos para a venda de serviços. Para uma indústria de serviços, onde os colaboradores interagem de perto com o cliente, é essencial o uso da comunicação interna para a criação de um espírito de equipa e para que a promessa que a organização faz aos clientes seja cumprida.
- iv. Diversidade de colaboradores: onde existe diversidade de indivíduos, existem diferenças na compreensão de mensagens. A comunicação interna tem um papel importante no esclarecimento de mensagens que possam, à partida, não ser tão explícitas, pois a organização não está perante um grupo homogêneo de pessoas.
- v. Fusões e aquisições: nos dias competitivos de hoje, fusões e aquisições são uma realidade por todo o mundo uma vez que muitas organizações crescem comprando os seus concorrentes. Durante todo o processo e de modo a uniformizar as duas diferentes culturas organizacionais, a comunicação interna é, mais uma vez, essencial.
- vi. Mercado laboral: uma boa comunicação interna pode criar um melhor ambiente de trabalho. Por sua vez, um melhor ambiente de trabalho contribui não só para diminuir o absentismo e as demissões, mas, também, para atrair novos colaboradores.
- vii. Flexibilidade: cada vez mais a flexibilidade faz parte do vocabulário de uma organização. Em muitos países, colaboradores começam a poder trabalhar de casa, em horas flexíveis. Esta flexibilidade, que resulta na ausência de tanto pessoal em escritório, resulta numa mais elevada necessidade de boa comunicação interna.
- viii. Ensino superior: é notório que, em muitos países, os colaboradores se estão a mostrar mais interessados em adquirir mais conhecimentos e a receberem formação e educação em contexto de trabalho. Esta educação resulta em colaboradores mais interessados em informação, informação esta que depende de um bom veículo de comunicação interna para chegar a todos os interessados.

Toda a comunicação numa empresa tem duas funções: i) informar e ii) definir o significado das relações dos comunicantes. Segundo Aloy, Delgado e Pérez (2005, p. 65), todas as mensagens têm ambas as funções. A função informativa consiste na simples transmissão de dados entre os comunicantes, de emissor para recetor, função esta de clara natureza instrumental que utiliza maioritariamente a linguagem como meio de transmissão. A função relacional é complementar à função informativa e serve para que as relações dos comunicantes sejam definidas.

A comunicação, ainda que clara para o emissor, pode não chegar ao recetor a cumprir os objetivos que tinha quando foi comunicada. Em cada processo comunicativo, o emissor codifica a mensagem (nascente da informação) para o recetor e utiliza um aparelho transmissor (escrito, oral ou outro) para que a mensagem seja decodificada pelo recetor. No entanto, desde que a mensagem sai do emissor até que chegue ao recetor encontra vários tipos de ruído (qualquer coisa que perturbe ou distorça a mensagem). Nos processos comunicativos, o *feedback* é essencial para que o emissor analise se a mensagem chegou, ou não, ao recetor e se foi, ou não, compreendida pelo mesmo.

Figura 14. O Processo Comunicativo



// = Ruído

Fonte: Clow & Baack (2012, p. 22)

Existem várias maneiras de comunicar internamente: i) A comunicação descendente, maioritariamente *one-way* de superior para subordinado, é uma atividade regulada por parte da gestão de topo e/ou departamentos de comunicação. Este tipo de comunicação é utilizado sobretudo em organizações para comunicações de teor mais formais para transmitir diretrizes, objetivos, alterações a políticas organizativas, assuntos relacionados com recursos humanos e outros. Apesar de ser um método que não permite *feedback* por parte dos

colaboradores, a utilização da comunicação descendente pode ser útil na transmissão de informação formal a todos na organização (Aloy, Delgado & Pérez, 2005).

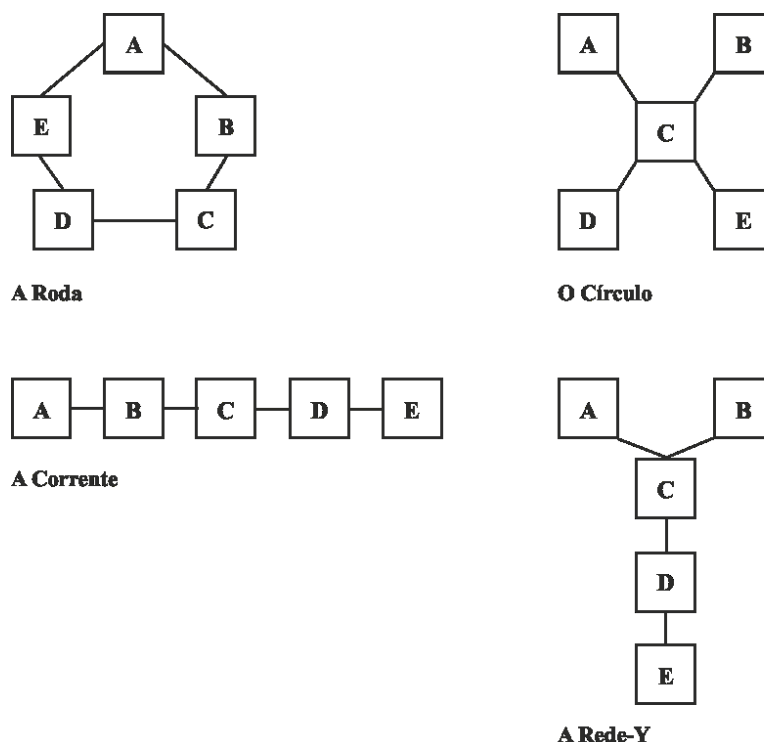
ii) A comunicação ascendente, por outro lado, é o tipo de comunicação que ocorre de subordinado para superior. A comunicação ascendente inclui trocas de mensagens formais sobre atividades de trabalho, como reuniões, sugestões e reclamações, abordagens sobre sistemas de trabalho, assessorias, entre outros (Aloy, Delgado & Pérez, 2005).

iii) A comunicação horizontal engloba todas as comunicações feitas entre um emissor e um recetor do mesmo estatuto na organização. É um tipo de comunicação de colega para colega, que se encontrem dentro do mesmo círculo formal na organização (Aloy, Delgado & Pérez, 2005). iv) Por fim, a comunicação diagonal são as trocas de mensagens entre superiores e colaboradores de diferentes departamentos (Herlé & Rustema, 2005).

Herlé e Rustema (2005, p. 157) destacam quatro tipos de comunicação interna formal nas organizações (atente à **Figura 15**): i) a roda, ii) o círculo, iii) a corrente e iv) a rede-y.

- i. A Roda: organização com comunicação completamente descentralizada onde todos os colaboradores são iguais;
- ii. O Círculo: organização inteiramente centralizada onde o departamento C tem a maior parte do poder;
- iii. A Corrente: organização moderadamente centralizada onde os membros dos grupos B, C e D têm mais acesso à informação devido à sua posição mais central. Os membros dos grupos A e E estão mais afastados do centro e podem, assim, perder determinada informação.
- iv. A Rede-Y: organização parcialmente centralizada onde o departamento C é o mais central.

Figura 15. Modelos de Comunicação Formal de Leavitt



Fonte: Herlé & Rustema (2005, p. 157)

A comunicação interna pode ser *one-way* (maioritariamente descendente) onde as mensagens são dirigidas aos colaboradores pela gestão de topo ou departamentos de comunicação. Pode também ser *two-way* (descendente, ascendente, horizontal e diagonal) onde ambos colaboradores e gestão de topo enviam mensagens de informação. No entanto, a comunicação é mais rápida, mas menos satisfatória se estiver centralizada numa só pessoa (Herlé & Rustema, 2005, p. 157). Para além de estar descentralizada, “é fundamental facilitar a circulação de informação entre pares e entre serviços distintos, essa é a forma de desenvolver a capacidade de iniciativa e reação” (Almeida, 2000, p. 40).

Em termos hierárquicos, a comunicação interna deve também ter um estilo ascendente e horizontal ao invés de ser apenas descendente. Segundo Almeida (2000, p. 44), a vontade por parte das organizações de instaurarem uma comunicação ascendente e horizontal serve para criar um “clima de comunicação que irá agir sobre comportamentos e perceções”. A utilização de comunicação *two-way* permite: i) a nível individual estabelecer relações e comunicar com a organização e com os atores da mesma; ii) em termos coletivos fomenta um “bom clima relacional como fonte de um bom clima social”.

Para além de todas as comunicações formais na organização, existem ainda as chamadas comunicações informais. As comunicações informais acontecem diariamente e a toda a hora nas organizações. São circuitos “não oficiais” que fluem informação espontaneamente dentro da organização. “A comunicação informal inclui todas as trocas de mensagens que acontecem fora dos canais oficiais da organização” (Herlé & Rustema, 2005, p. 157). Este tipo de comunicação é sobretudo propagada através do *grapevine*, sendo que toda a comunicação difundida através do *grapevine* é feita com grande rapidez. A transmissão de informação é feita de uma forma mais pessoal e a mensagem é tão rápida quanto os seus transmissores (Aloy, Delgado & Pérez, 2005).

Os *grapevines*, apesar de poderem ser utilizados para propagar informações falsas e dar asas a rumores, também têm as suas vantagens. Entre elas, os *grapevines* podem ser utilizados para transmitir mensagens que não são de fácil comunicação através dos meios da comunicação formal. Em adição, os *grapevines* também permitem um retorno colossal de *feedback*, fazendo assim com que as camadas superiores da organização saibam como se sentem os colaboradores.

Se a comunicação interna inclui realmente todas as interações formais e informais que acontecem diariamente numa organização, pressupõe-se que todos os *stakeholders*, quer sejam colaboradores a nível de *shop floor* ou gestores, têm que ser devidamente identificados. Quando se fala em *stakeholders* (colaboradores), não se fala num grupo homogéneo de pessoas, mas sim de pessoas com crenças e valores diferentes. Ao comunicar com colaboradores é importante ter em conta isso mesmo e adaptar as mensagens ao público-alvo. Autores como Tench e Yeomans (2006), Herlé e Rustema (2005) e Vos e Schoenmaker (2005) dividem os públicos-alvo por:

- i. Demografia: idade, género, salário, nível de educação;
- ii. Psicografia: personalidade, atitudes, valores e comportamentos;
- iii. Estatuto na empresa: gestão de topo, diretores, diretores de segunda e terceira linha, especialistas, colaboradores administrativos, colaboradores *shop-floor*;
- iv. Contrato com a organização: tempo integral, tempo parcial, temporário;
- v. Localização geográfica: *headquarters*, escritório regional, fábrica (Tench e Yeomans, 2006, pp. 339-340).

Segundo Welch e Jackson (2007, pp. 183-184), um dos maiores erros cometidos recorrentemente por organizações é justamente a falta de perceção que os colaboradores não podem ser vistos e tratados como uma única entidade. É relevante também entender-se que diferentes tipos de organizações, têm diferentes grupos de *stakeholders*. Os referidos autores vão mais longe ao sugerir quatro dimensões de comunicação interna numa organização (Figura 16). Segundo os autores, a comunicação interna deve ser vista como:

“a gestão estratégica de interações e relações entre diferentes *stakeholders* dentro da organização através de uma série de dimensões inter-relacionadas, incluindo as comunicações “em linha” de um superior, comunicações internas entre equipas, comunicação entre equipas de projeto e comunicações corporativas” (Welch & Jackson, 2007, p. 184).

- i. A primeira dimensão, comunicação “em linha” de superiores, está relacionada com assuntos quotidianos de teor administrativo como as funções dos colaboradores, o impacto das comunicações pessoais e avaliações de trabalho.
- ii. A segunda, comunicação interna entre equipas, envolve superiores e colaboradores e inclui, por exemplo, debates sobre tarefas.
- iii. A terceira, comunicação entre equipas de projeto, inclui reuniões sobre projetos interdisciplinares entre colaboradores de diferentes departamentos que estão a trabalhar em conjunto num certo projeto.
- iv. A última, comunicação corporativa, envolve todos os colaboradores e é fundamental para criar um maior envolvimento com os *stakeholders* através de comunicações claras, consistentes e contínuas (Welch & Jackson, 2007, pp. 185-186).

Figura 16. Matriz de Comunicação Interna

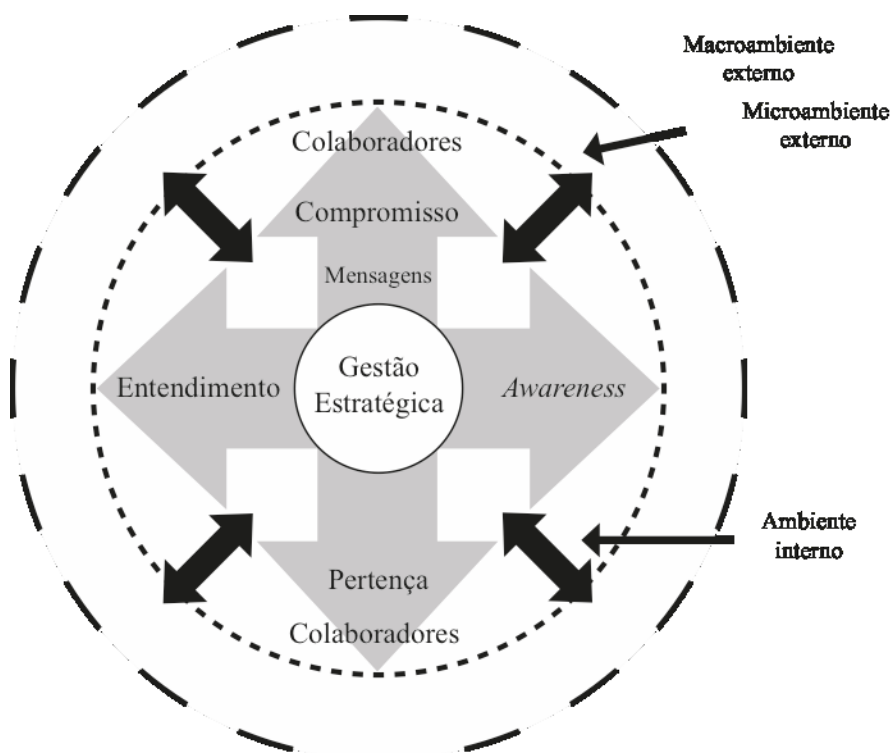
Dimensão	Nível	Direção	Participantes	Conteúdo
1. Comunicação interna em “linha”	Gestores/ supervisores	Predominante- mente <i>two-way</i>	“Em linha” Superior - colaborador	Funções; impacto pessoal; avaliações; <i>briefings</i>
2. Comunicação interna entre equipas	Colegas de equipa	<i>Two-way</i>	Colaborador - colaborador	Informações de equipa: debates e discussões
3. Comunicação interna entre equipas projeto	Colegas de equipa de projeto	<i>Two-way</i>	Colaborador - colaborador	Informações de projeto: debates, problemas e soluções
4. Comunicação corporativa	Gestores estratégicos/ Gestão de topo	Predominante- mente <i>one-way</i>	Gestores estratégicos - todos colaboradores	Assuntos corporativos: objetivos, novos desenvolvimentos, etc.

Fonte: Welch & Jackson (2007, p. 185)

A dimensão de comunicação interna corporativa de Welch e Jackson é de extrema importância para o entendimento de como a comunicação interna afeta todos os colaboradores. Esta dimensão, definida como “todas as comunicações entre os gestores estratégicos de uma organização e os seus *stakeholders* internos” (Welch & Jackson, 2007, p. 186) tem como objetivo principal promover o compromisso dos *stakeholders*, desenvolver e intensificar sentimentos de pertença, criar conhecimento sobre as variáveis de mudança e evolução da organização e entendimento sobre objetivos presentes e futuros.

Na **Figura 17**, podemos contemplar as principais variáveis que afetam a comunicação interna como descrita pelos autores Welch e Jackson. Para além de incluir os principais objetivos da comunicação interna, já referidos, esta figura representa o funcionamento e fatores de influência da comunicação interna numa organização. A comunicação interna está interdependente de ambos *stakeholders* internos e externos, estando estes representados na **Figura 17** enquanto “macroambiente externo, microambiente externo e ambiente interno”. No centro da figura, temos os gestores estratégicos, sejam eles o departamento de comunicação da organização ou a gestão de topo. As quatro grandes setas cinzentas, que partem do centro da figura, são todas as mensagens enviadas aos colaboradores para fomentar conhecimento, incentivar o compromisso, criar *awareness* e sentimentos de pertença. As quatro setas pretas são o resultado positivo da comunicação interna na organização, representam não só a motivação e compromisso dos colaboradores, mas também fomentam a identificação dos colaboradores para com a organização (Welch & Jackson, 2007; Cabanas & Soriano, 2014).

Figura 17. Representação da Comunicação Interna



Fonte: Welch & Jackson (2007, p. 186)

Entre outras utilizações, a comunicação interna pode ser, efetivamente, utilizada para criar um impacto positivo nos resultados da empresa. A chave está no compromisso – i) compromisso do colaborador para com a organização; ii) para com a sua carreira; iii) e para com o seu bem-estar. Uma comunicação direta, eficaz, clara, concisa resulta diretamente num colaborador motivado que melhor desempenha as suas tarefas (Cabanas & Soriano, 2014). “Pensar em comunicação interna enquanto função é reconhecê-la numa dupla vertente, como modo de relação entre pessoas, bem como instrumento estratégico na empresa” (Almeida, 2000, p. 36).

A transparência e a vocação para comunicar são necessidades primordiais para uma organização. Deste modo, a comunicação interna assumida como uma dimensão estratégica na organização carece de um elevado grau de empenho dos seus líderes, gestão de topo e de uma cultura fortemente vinculada para que as mensagens sejam captadas de forma correta e de forma benéfica para a organização e seus colaboradores. Hoje em dia, já são inúmeros os métodos para se alcançar o público-alvo interno pretendido. Para além das comunicações *standard*, como os e-mails informativos, *intranet*, notícias, *newsletters* internas, boletins de

informação, entre outros, o *storytelling* e a participação por parte dos colaboradores são, modernamente, grandes tendências da comunicação interna. Com *storytelling* geram-se conteúdos relevantes e vantajosos que movem e provocam reações nos colaboradores. Com a participação dos colaboradores dá-se uma voz aos *stakeholders* internos, voz essa que move as pessoas (Vilanova, 2013; Cabanas & Soriano, 2014).

A comunicação interna estratégica é, sem dúvida, um requisito para uma organização que pretenda prosperar no atual mercado competitivo global. As organizações precisam, cada vez mais, de monitorizar tendências para manter os colaboradores envolvidos, motivados, empenhados e pertencentes. A necessidade de uma comunicação interna oportuna já não passa só pela Diretiva Europeia de 2005 de manter os colaboradores informados e consultados, mas para reter colaboradores atuais e garantir o sucesso da organização (Tench & Yeomans, 2005). Hoje em dia, a comunicação interna tem o grande objetivo de tornar os seus colaboradores em embaixadores e empreendedores da organização. É, então, decisivo comunicar com confiança e responsabilidade aos *stakeholders* internos de cada organização (Vilanova, 2013, p. 50).

De acordo com Brandão (2018), através da comunicação interna estratégica potenciam-se comportamentos e envolvimento por parte dos colaboradores fomentadores de maiores dinâmicas de pertença nas organizações. Encarar a comunicação interna como uma estratégia serve, segundo o autor, para reforçar a valorização das pessoas e do seu comprometimento para com a organização

“Assumir a comunicação interna de modo estratégico no campo organizacional é perspetivá-la como uma efetiva ponte entre fontes concordantes no seio empresarial, que possibilita a construção e o desenvolvimento das suas relações internas de modo esclarecido e envolvido entre todos os seus colaboradores” (Brandão, 2018, p. 97).

2 O Employer Branding

“Brands take tangible form in the functional benefits that they deliver, but they also tend to deliver value in other more subtle and complex ways”

Barrow & Mosley (2005, p. 58)

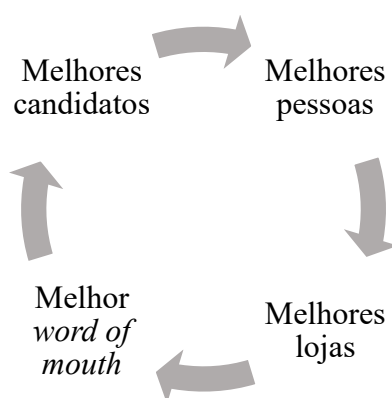
A gestão de intangíveis é fundamental para que, no mercado empresarial atual, as empresas consigam ganhar a “guerra pelo talento” e uma vantagem competitiva. É claro que para reter e atrair colaboradores, uma organização necessita não só de oferecer claros benefícios financeiros, mas, também, os chamados benefícios intangíveis. Os colaboradores tornaram-se os principais clientes de uma organização, um dos *stakeholders* com mais poder para influenciar terceiros e para fomentar o sucesso e sustentabilidade da organização.

Para que serve então o *employer branding*? Primeiro, é importante entender o que se pretende dizer com *employer brand*. Traduzido à letra, em português, significa a marca empregadora, ou seja, a marca “interna” da organização. É para alguns simplesmente uma ferramenta estratégica e é para outros um imprescindível para o funcionamento sustentável de qualquer organização. Originalmente definido por Tim Ambler e Simon Barrow, no *Journal of Brand Management*, em 1996, o *employer branding* tem ganhado, nas últimas duas décadas, uma relevante e crescente importância para as organizações. Ambler e Barrow (1996, p. 187) chegaram à seguinte definição para *employer brand* – “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e identificados com a empresa empregadora”.

O *employer brand* surge de um *mix* de tantas outras disciplinas como *branding*, *relationship marketing*, *internal marketing* e recursos humanos. Os seus benefícios são paralelos àqueles descritos por São Bernardino de Siena, um teologista medieval, que, já na sua altura, definiu os benefícios do consumidor como sendo *virtuositas* (funcionais), *raritas* (económicos) e *complacibilitas* (psicológicos). Estes benefícios representam, na marca empregadora, o desenvolvimento de atividades (funcionais), os prémios materiais ou monetários (económicos) e sentimentos de pertença, propósito e direção (psicológicos) (Ambler & Barrow, 1996).

Infinitas organizações, durante a sua existência, questionam-se sobre o seu crescimento e aumento de capital. Durante a sua pesquisa, Ambler e Barrow (1996, p. 186) deparam-se com o seguinte parecer de um respondente do mercado do retalho – “se tivermos as melhores lojas, com as melhores pessoas, então teremos o melhor *word of mouth* e receberemos as melhores candidaturas e, assim, teremos as melhores lojas”. O porquê da marca empregadora vem deste mesmo parecer. É um ciclo vicioso. As melhores lojas (ou produtos) trazem o melhor *word of mouth*. O melhor *word of mouth* traz as melhores candidaturas. As melhores candidaturas, por sua vez, resultam nas melhores pessoas. E, com as melhores pessoas, o negócio atinge o seu melhor (sejam serviços ou produtos).

Figura 18. Ligação entre colaboradores de qualidade e organização de qualidade



Fonte: Ambler & Barrow (1996, p. 186)

Em 2001, o *Conference Board* propôs que o *employer brand* “estabelece a identidade de uma organização enquanto empregadora”. À semelhança da definição de Ambler e Barrow, a definição do *Conference Board* engloba “os sistemas de valor da organização, as suas políticas e comportamentos relativamente aos objetivos de atrair, motivar e reter atuais e futuros colaboradores” (*apud* Backhaus & Tikoo, 2004, p. 502). Sullivan, anos mais tarde, redefiniu *employer branding* como sendo “uma estratégia visada a longo prazo para gerir o

conhecimento e percepção dos atuais colaboradores, potenciais colaboradores e *stakeholders* no que diz respeito a uma organização específica” (*apud* Sengupta *et al.*, 2015, p. 307). Para Backhaus e Tikoo (2004, p. 502), o *employer branding* é “o processo de construir uma identidade empregadora desejável e única para que a organização seja diferenciadora dos seus concorrentes”.

Para Ambler e Barrow (1996, p. 187), o objetivo principal de *employer branding* é o de “proporcionar um quadro de trabalho coerente para a administração a fim de simplificar e focar prioridades, aumentar produtividade e melhorar o recrutamento, retenção de colaboradores e o seu empenho e motivação”.

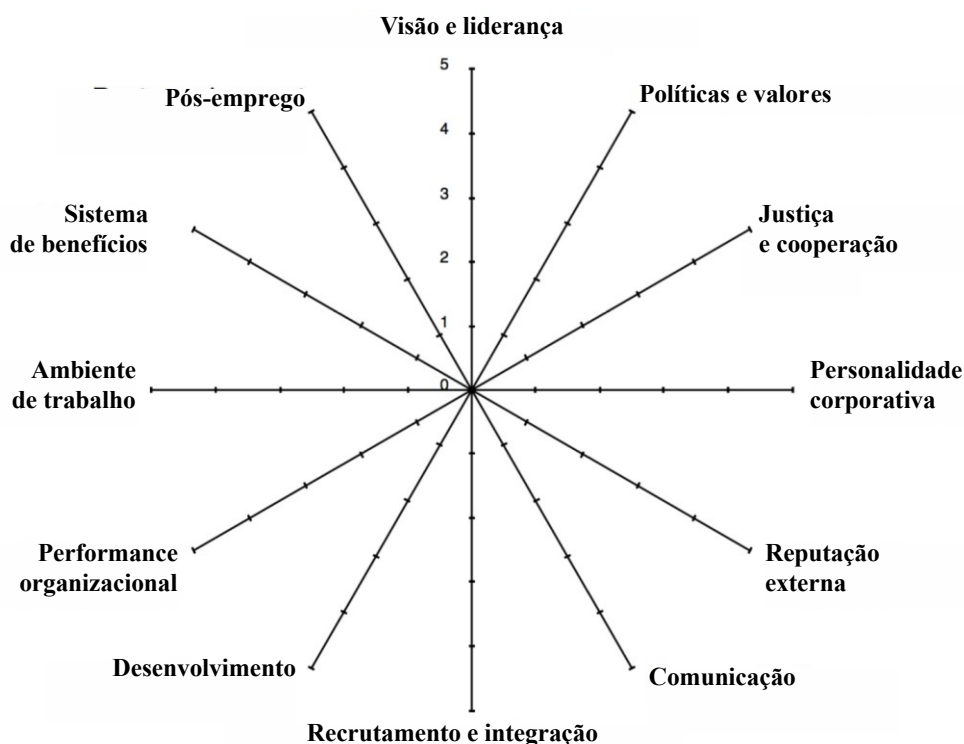
Para Barrow e Mosley (2005, pp. 58-60), os benefícios do *employer branding* são funcionais, emocionais e de “ordem superior”. Em termos funcionais, uma marca empregadora não é mais do que um cartão de identificação com uma promessa. Esta marca diz-nos de onde vem a pessoa e a pessoa carrega consigo a promessa tangível feita pela marca (tanto aos *stakeholders* internos como aos *stakeholders* no geral). Os benefícios tangíveis de um *employer brand* podem ser monetários (salários, bónus), segurança no trabalho, ou mesmo o fornecimento de equipamentos necessários para que o colaborador possa trabalhar eficazmente. Em termos emocionais, uma marca empregadora consegue valorizar o trabalho das suas pessoas através de formas mais complexas e subtis, com benefícios intangíveis e envolvimento emocional (*emotional engagement*) com os *stakeholders* internos. Estes benefícios são geralmente entregues através de promessas feitas aos colaboradores ao comunicar internamente. A ligação emocional desenvolvida entre empregado e empregador “tende a ser impulsionada pelo valor derivado das tarefas que desempenham, até que ponto se sentem valorizados pelos colegas e superiores, pela crença na qualidade e pelo seu propósito e valores da organização que representam” (Barrow & Mosley, 2005, p. 59). Os benefícios de “ordem superior” são, por exemplo, a confiança, liberdade e bem-estar que a marca empregadora lhes fornece.

Mais recentemente e vinte anos depois do seu artigo original, em 2016, Ambler e Barrow (2016, pp. 20-21) descreveram nove benefícios específicos como sendo os principais resultados da utilização de *employer branding*:

- i. Maior capital próprio: de acordo com os autores, os intangíveis representam, atualmente, 80% do valor de uma empresa;
- ii. Menores custos de recrutamento: quanto mais bem estabelecida e de sucesso a marca empregadora, mais atrativa se apresenta aos talentos no mercado;
- iii. Melhor envolvimento com os colaboradores: colaboradores envolvidos com uma organização são colaboradores que ficam mais tempo na mesma organização;
- iv. Melhor delegação: maior facilidade ao passar tarefas aos colaboradores;
- v. Maior agilidade: colaboradores com confiança em si mesmos e na organização são mais ágeis a responder a desafios e a novas oportunidades de mercado;
- vi. Menos gestores intermediários: os colaboradores sabem exatamente o que necessita ser feito;
- vii. Menos desperdícios (*less waste*): os recursos são utilizados mais cautelosamente;
- viii. Melhor cooperação entre departamentos/equipas: isto traduz-se em maior partilha de informação e fomentação de ideais;
- ix. Melhor avaliação de desempenho: incorporar metodologias de recursos humanos, marketing e comunicação para avaliação dos colaboradores (Ambler & Barrow, 2016, pp. 20-21).

Quando uma organização implementa o *employer brand* como estratégia organizacional, o serviço ou produto que estão a “vender” é a experiência que o colaborador vive enquanto membro naquela organização (Moroko & Uncles, 2009). Experiência esta que é influenciada por diversos fatores. Barrow e Mosley (2005, p. 9) apresentam no seu livro *The Employer Brand* a roda da marca empregadora (*the employer brand wheel*). Esta roda (**Figura 19**), que foi uma das primeiras ferramentas utilizadas pelo *employer branding*, identifica os fatores chave que influenciam a experiência dos colaboradores com a marca empregadora.

Figura 19. *The Employer Brand Wheel*

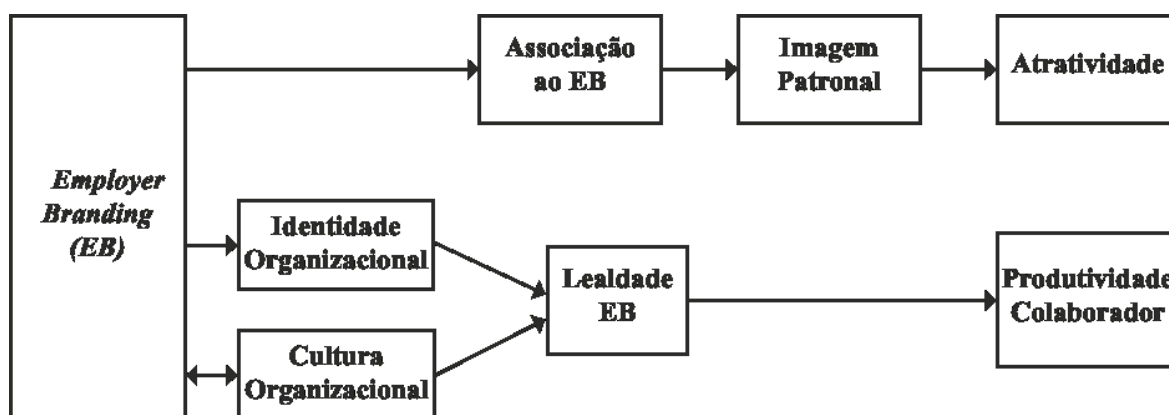


Fonte: Barrow & Mosley (2005, p. 9)

Para além de ajudar na retenção de colaboradores, um forte *employer brand* ajudará na atração de potenciais talentos. No entanto, para isso é necessário ter em consideração que o *employer brand* só é forte quanto maior for o nível de envolvimento por parte da gestão de topo e de líderes na organização. Tal como um serviço ou produto de sucesso, uma marca empregadora necessita de pesquisa prévia, boa comunicação (tanto externa como interna), objetivos detalhados, desenvolvimento estratégico, ferramentas de implementação e medição.

Backhaus e Tikoo (2004, p. 506) sugerem, através da **Figura 20**, que os dois maiores *outcomes* da utilização de uma marca empregadora é: i) a nível externo uma maior atração de potenciais colaboradores; ii) a nível interno um aumento de produtividade do capital humano. Um *employer branding* eficaz é “proactivo identificando associações de marca desejadas e esforçando-se para desenvolver essas associações”.

Figura 20. *Employer Branding Framework*



Fonte: Backhaus & Tikoo (2004, p. 505)

O conceito de *employer branding* é usado interna e externamente. De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), *employer branding* externo visa atrair um público-alvo de potenciais colaboradores enquanto o *employer branding* interno tem como objetivo facilitar desempenhos de excelência de atuais colaboradores. A marca empregadora externa é, recorrentemente, ofuscada pela marca corporativa da organização. Da marca corporativa fazem parte os comportamentos morais da gestão de topo da organização, as atividades de responsabilidade social e a autenticidade da marca e fidedignidade para com os *shareholders* (Sengupta *et al.*, 2015). A marca empregadora interna é a forma como uma organização constrói a sua cultura e confiança entre empregado e empregador. Esta confiança é mantida cumprindo a promessa original feita aquando o recrutamento (Frook *apud* Sengupta *et al.*, 2015). Para Moroko e Uncles (2009), o *employer branding* interno é estabelecido através de fortes valores morais corporativos que fazem com que o colaborador sinta orgulho de ser membro, ou através de satisfazer desejos psicológicos de colaboradores atuais.

O *Employer branding* é crítico para organizações que desejam criar valores reais e influência junto dos seus colaboradores. É um conceito essencial para comunicar com os colaboradores que transpõe a imagem da organização onde trabalham, ou desejam trabalhar, como uma “excelente organização para trabalhar” (Sengupta *et al.*, 2015, p. 308).

Para reconhecer apropriadamente outros (pessoas, colegas, subordinados, superiores), é fundamental deter certas aptidões pessoais, tanto a nível interpessoal como a nível intrapessoal. De acordo com Barrow & Mosley (2005, p. 18), a nível interpessoal para comunicar, influenciar, liderar e trabalhar em equipa; a nível intrapessoal para que haja um maior entendimento e melhor relação entre “eu”, “tu”, “nós”. “Reconhecer os *meus* motivos pessoais, ajudar-me a resolver o *meu* problema, ajudar-me a gerir-me a *mim* mesmo, são triviais para demonstrar aptidões pessoais num ambiente onde flexibilidade e reconhecimento são o que importa”. Reconhecimento e flexibilidade que necessitam de líderes para os gerar.

Ewing *et al.* (2002), apontam para a importância do envolvimento da gestão de topo e outros gestores no *employer branding*. De acordo com os mesmos, a valorização das empresas nos mercados parte, em grande escala, do seu capital humano. Um gestor, um administrador, um CEO tem que desenvolver os seus conhecimentos sobre comunicação, motivação, gestão de talentos para criar um maior impacto, tanto no mercado laboral como no mercado financeiro (Ewing *et al.*, 2002, pp. 15-16).

De modo a fortalecer o *employer branding*, é fundamental incorporar líderes, facilitadores e a gestão de topo de uma organização para mostrar o envolvimento, compromisso, empenho e audácia dos mesmos. Gerir uma marca empregadora com o apoio ativo da gestão de topo significa alterar o *status quo*, ultrapassar barreiras existentes, estabelecer novos propósitos e relações laborais, utilizar novas estratégias para medir e responder a questões vitais como “qual é a essência da organização e porquê?” De acordo com Barrow e Mosley (2005, pp. 45-46), o sucesso do *employer brand* está diretamente interligado com o envolvimento do CEO da organização. Um CEO que faça esforços visíveis para desenvolver a marca empregadora e para comunicar efetivamente com os colaboradores, é um CEO que fomentará o crescimento e sucesso do *employer brand*. A gestão eficaz de *employer branding* parte de seis princípios sustentados por Barrow e Mosley (2005, pp. 49-59):

- i. Introspeção: tal como na disciplina de *branding*, as grandes marcas são fundadas com uma forte compreensão da relação entre a marca e a sua audiência (neste caso entre organização e os seus *stakeholders* internos);
- ii. Foco: cada organização tem que ter o seu foco, os seus objetivos, as suas metas de modo a estimular o relacionamento das pessoas com a organização. Na sua

- grande maioria, o foco é o que a organização planeia fazer (visão, missão) ou como o querem fazer (valores, cultura organizacional);
- iii. Diferenciação: para que uma marca seja bem-sucedida necessita, atualmente, de ser diferenciadora das tantas outras no mercado. Uma organização que é melhor ou que faz as coisas de forma diferente dos seus concorrentes, é uma empresa que se destaca;
 - iv. Benefícios: quando se fala em benefícios não se fala só em benefícios funcionais e/ou económicos, fala-se também em benefícios psicológicos. Os benefícios podem ser unicamente mais prémios monetários ou maior segurança no trabalho. No entanto, uma maior partilha de sucesso e oportunidades de crescimento são benefícios psicológicos que devem ser tidos em consideração;
 - v. Continuidade: todos os *shareholders* internos fazem parte, de uma forma ou de outra, da história e da essência de uma organização. É importantíssimo entender que a história tem que ser contínua e não pode ser constantemente iniciada (por exemplo com a entrada de um novo CEO);
 - vi. Consistência: apresenta-se como o princípio de mais elevada importância para o *employer brand* e para o envolvimento do CEO com a organização. A consistência é muitas vezes negligenciada e não é de fácil conquista, mas é de possível obtenção com a participação dos *stakeholders* internos (colaboradores, gestão de topo, CEO) e do impulsionamento da cultura. “As promessas carecem de razões claras para acreditar”.

A marca empregadora é desenvolvida tendo em conta que tem de ser consistente com o *branding* dos produtos da empresa e da marca corporativa da empresa. Backhaus e Tikoo (2004, p. 503) identificam que existem algumas semelhanças entre a marca empregadora e a marca corporativa e de produto, mas também identificam a existência de duas diferenças chave:

“Primeiro, a marca empregadora é específica para com os colaboradores, caracterizando a identidade da empresa como empregador. Segundo, é direcionada tanto para audiências internas como audiências externas, enquanto que as marcas de produto e marcas corporativas são primariamente direcionadas para audiências externas”.

É importante que o *employer branding* vá mais longe do que a relação funcional entre empregado e empregador. O *employer branding* necessita de responder, em adição, a

pressões do mercado e da sociedade. Atualmente, Simon Barrow, define a marca empregadora, a *employer brand*, como algo que “suscita os melhores resultados de gestão de marca para as pessoas na organização” (Simon Barrow Associates, 2018). Tal definição significa que para se formar uma marca empregadora é necessária “pesquisa, análise, introspeção, inovação, procura de carácter distintivo, gestão coerente de elementos críticos e medidas rigorosas de clareza em regras de senioridade e relacionamentos” (Simon Barrow Associates, 2018).

3 Identidade, Componentes e Gestão de *Employer Branding* Interno

“Companies are about to be engaged in a war for senior executive talent that will remain defining characteristic of their competitive landscape for decades to come. Yet most are ill prepared and even the best are vulnerable”

Chambers *et al* (1998, p. 46)

Até pouco depois do século vinte, a maioria das pessoas associava o termo *brand* e *branding* a produtos de casa. Modernamente, este é um termo utilizado à escala mundial para descrever basicamente tudo o que carrega consigo uma ‘identidade’ e uma reputação associada com essa identidade (Barrow & Mosley, 2005, p. 57).

“Simplesmente porque temos um mundo desconcertante em termos de *glamour* competitivo, no qual a escolha racional se tornou basicamente impossível, as marcas representam, contemporaneamente, clareza, confiança, consistência, estatuto (*status*), associação – tudo o que possibilita a autodefinição do ser humano. As marcas representam identidade” (Olins, 2003, p. 27).

Tal como em *branding*, o *employer branding* carece de definição de personalidade, posicionamento, diferenciação, hierarquia, visão, realidade, consistência, continuidade, desenvolvimento e gestão. Cada marca empregadora tem os seus valores, diretamente associados com aqueles da organização e de um ADN próprio. Cada marca empregadora é única, com promessas, reputação e identidades diferentes. Construir esta identidade, esta marca, é um processo trabalhoso e que requer o envolvimento de todos os níveis da organização.

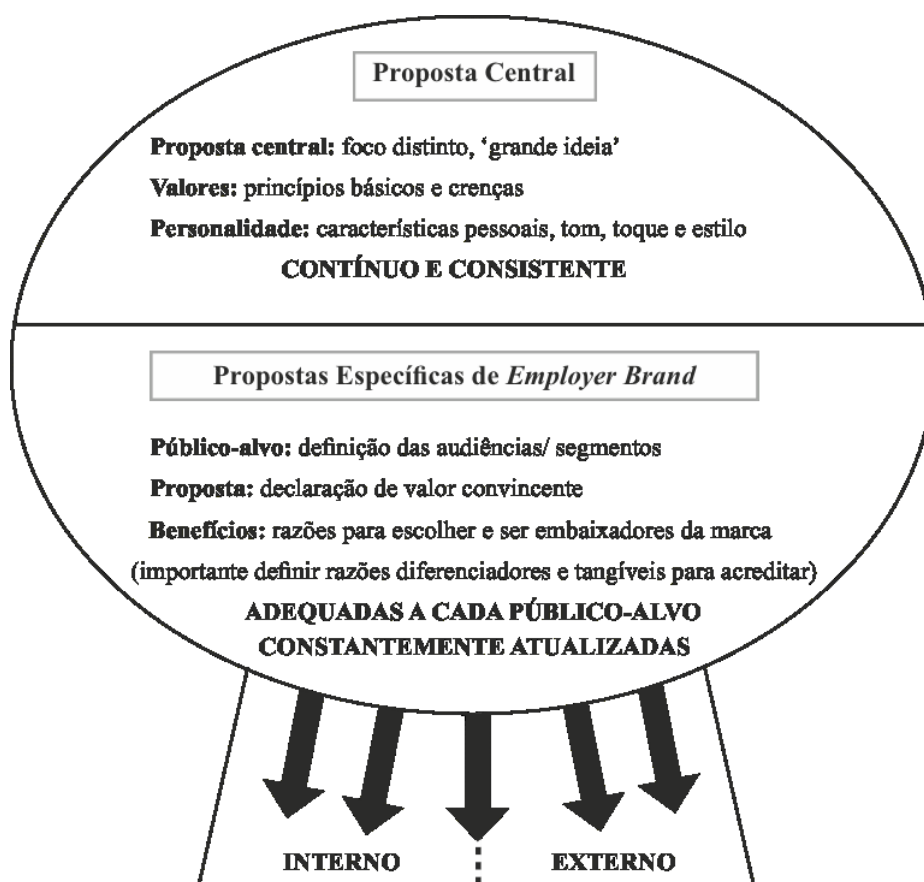
Construir uma marca empregadora de sucesso, tal como uma marca no geral, não é fácil. Muitas tentativas falham simplesmente pela falha na conceção de que, uma marca tem que

ser propriamente iniciada, estabelecida e mantida. Quando uma marca é corretamente iniciada e estabelecida, a sua manutenção tem que ser periódica e, basicamente, até ao fim da sua vida. Para se estabelecer a marca empregadora é preciso, antes de mais, um propósito. Este propósito traduz os valores, as ambições e os objetivos da organização em algo de valor para os colaboradores, tanto internamente como externamente – a chamada proposta (*proposition*) (Barrow & Mosley, 2005; Olins, 2003).

Porém, por onde começar a criação do *employer brand*? Toda a marca precisa, tal como o ser humano, de uma identidade, de uma personalidade. De acordo com Alina Wheeler (2013, p. 4), a identidade de uma marca é “tangível e apela aos nossos sentidos. Podemos vê-la, tocar-lhe, segurá-la, ouvi-la e vê-la mover-se”. É a identidade de uma marca que possibilita o reconhecimento, a diferenciação e a união. A personalidade de uma marca permite que identifiquemos e nos familiarizemos com a marca. Tal como a identidade, a personalidade de uma marca tem que transpirar autenticidade. No *employer brand*, a identidade e personalidade têm que estar conectadas com a cultura da organização e com as aspirações compartilhadas das pessoas (Barrow & Mosley, 2005, p. 61).

Após uma clara definição do que é a marca (identidade, personalidade), segue-se o posicionamento da mesma. Uma marca só é verdadeira com ela própria e com o seu público-alvo se os valores tiverem sido definidos com o público-alvo em mente. Segundo Barrow e Mosley (2005), a arte de posicionar a marca empregadora é um passo altamente importante para a proposta central da mesma (**Figura 21**). Uma marca bem posicionada é uma marca que tem em conta os seus consumidores, bem como os valores e posicionamento estabelecidos pela marca ‘mãe’ (no caso do *employer branding*, a organização). No caso do *employer branding*, a marca está posicionada corretamente quando: i) vai de encontro com as aspirações e necessidades do público-alvo; ii) resulta na motivação dos colaboradores.

Figura 21. Posicionamento da Marca Empregadora



Fonte: Barrow & Mosley (2005, p. 114)

O sucesso do posicionamento do *employer branding* depende, também, da segmentação do público-alvo. Uma organização, tal como em comunicação interna, tem que ter em consideração que dentro da sua força laboral existem indivíduos muitos diversos. Essa diversidade, no mundo competitivo de hoje, carece de uma segmentação apoiada por mensagens e benefícios claros para os atuais e potenciais *stakeholders*. Tal como em *marketing*, a segmentação do público-alvo de um *employer brand* é feito através de fatores demográficos, psicográficos, sociodemográficos e estilo de vida (*lifestyle e life cycle*). “A tarefa de identificar segmentos é difícil porque em todos os contextos há, literalmente, milhares de formas de dividir o mercado” (Aaker, 1995, p. 50).

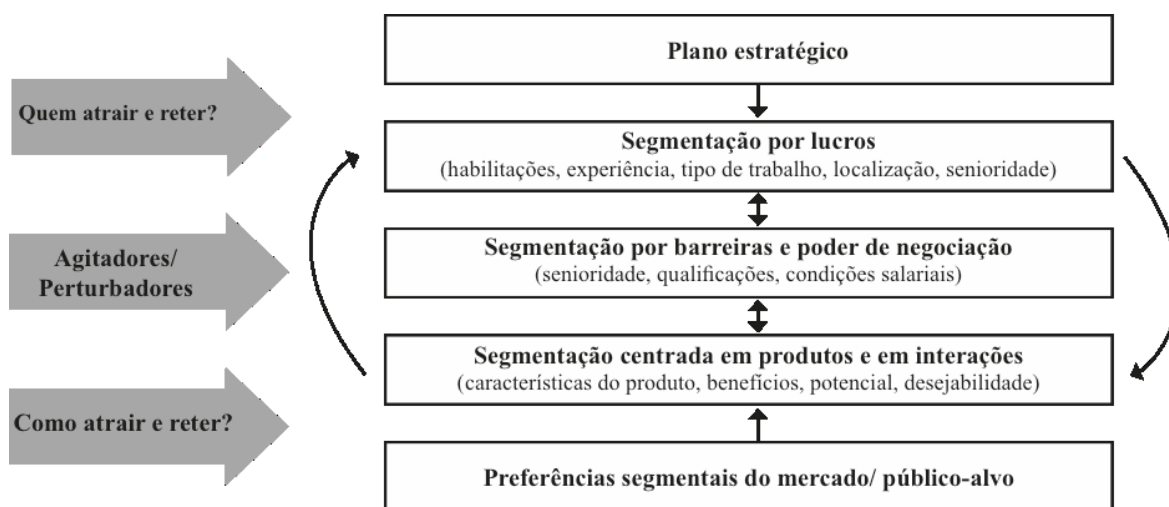
De acordo com Bock e Uncles (2002, pp. 215-217), podemos distinguir cinco tipos de segmentos – qualitativamente três diferentes tipos de segmentos que interagem com

dependência de outras variáveis (por exemplo, leque de ofertas) e dois tipos de segmentos focados unicamente no consumidor:

- i. Segmentação centrada nos produtos (*preferences for product benefits*): os consumidores são distribuídos por preferências relativamente aos benefícios que procuram nos produtos;
- ii. Segmentação centrada na interação com o consumidor (*consumer interaction effects*): os efeitos da interação de pessoa com pessoa impactam as suas preferências nos produtos;
- iii. Segmentação centrada em barreiras (*choice barriers*): os consumidores podem deparar-se com barreiras que afetam as suas escolhas (por exemplo informações falsas, falta de conhecimento e perceção);
- iv. Segmentação por poder de negociação (*bargaining power*): a divisão dos consumidores é feita a partir do poder de negociação de cada um;
- v. Segmentação por lucros (*profitability*): acontece quando os consumidores fornecem níveis diferentes de lucro à organização.

Estes cinco níveis de segmentação foram estudados por Moroko e Uncles (2009) e, de acordo com as suas conclusões, podem ser utilizados para segmentar a marca empregadora de forma sinérgica e benéfica para os colaboradores (atente à **Figura 22**). Juntamente com a identidade, personalidade e posicionamento, a segmentação é mais uma das ferramentas a ser utilizadas, a nível estratégico, para incorporar e alavancar o *employer branding* numa organização.

Figura 22. Alavanca Estratégica de *Employer Branding*



Fonte: Moroko & Uncles (2009, p. 193)

Em termos mais pessoais, Barrow e Mosley (2005, pp. 101-102), segmentam os colaboradores em quatro grupos diferentes (dois deles concentrados no compromisso para com a organização, e os outros dois focados nos compromissos entre pessoas e em carreiras):

- i. **Embaixadores:** colaboradores que estão totalmente “comprometidos” com a organização e com o seu trabalho/carreira. As suas maiores preocupações são as oportunidades de crescimento (tanto a nível educacional, como a nível de carreira), mobilidade e métodos de avaliação de desempenho da organização. Estes colaboradores têm, ademais, grande confiança nas competências da liderança de topo e do seu líder de departamento/equipa.
- ii. **Orientados para com a carreira:** colaboradores cuja preocupação principal é a sua carreira e não a organização para quem trabalham. Este tipo de colaboradores tende a procurar oportunidades de crescimento através de formações e educação mais extensa. Estão, geralmente, satisfeitos com o seu trabalho pois fazem o que sabem fazer, controlam as suas formas de trabalhar e têm autoridade suficiente para trabalhar eficazmente.
- iii. **Orientados para com a organização:** colaboradores cujo principal foco é a empresa e a sua própria carreira/crescimento é secundário. Estes colaboradores acreditam no interesse da organização para o seu bem-estar, gostam do seu

trabalho por possuir um ambiente de trabalho amigável e sentem-se valorizados pela organização.

- iv. Ambivalentes: colaboradores sem interesse pela organização e sem interesse pela sua própria carreira. São, usualmente, colaboradores com um baixo nível de talento e capacidades.

Paralelamente, a marca empregadora tem que perceber, em cada público-alvo: externamente se conhecem o nome da organização e o que pensam da organização; internamente as percepções dos grupos relativamente à organização enquanto empregador, a razão de terem escolhido trabalhar para a organização, qual a experiência que têm vivido enquanto trabalhadores dessa organização e se continuariam a identificar-se com a organização caso se tivessem ido embora (reforma ou troca de trabalho). Este tipo de questões permitem um mapeamento eficaz do posicionamento da marca empregadora.

De importância relevante é, também, a visão e a realidade do *employer brand*, muitas vezes representada por uma pirâmide da marca (**Figura 23**). Esta pirâmide é, habitualmente, utilizada como base para a construção da estratégia da marca empregadora – estratégia esta que visa a utilização de mensagens e meios para partilhar e promover a essência do *employer branding* e que inclui a identidade e representação da mesma.

Figura 23. Pirâmide de *Employer Brand*



Fonte: Adaptado de Boer (2007)

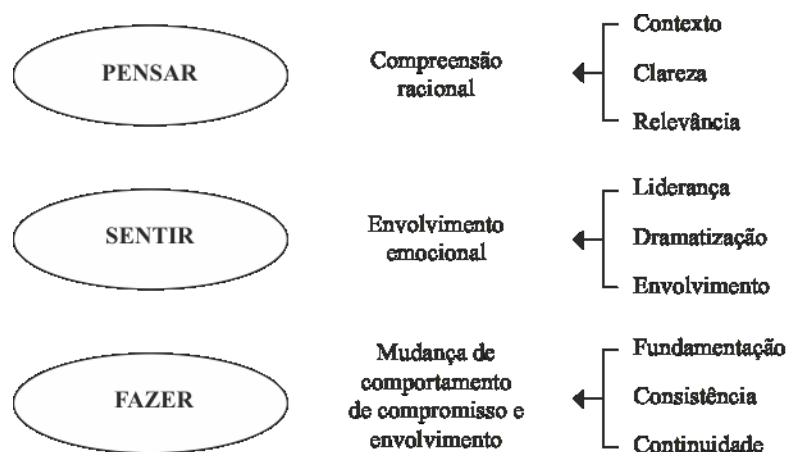
A marca empregadora, tal como o ser humano, tem a sua própria representação visual, uma linguagem muito própria, um som único, um cheiro específico, um toque natural e uma aparência ímpar. Tudo sobre o *employer brand* transmite a sua essência, a sua promessa, os seus valores e a sua visão. Ser único, é ser diferenciador. Diferenciação esta que, nos dias de hoje, é de extrema importância. Contudo, para que a diferenciação seja notória e consistente é necessário uma gestão ativa e um desenvolvimento contínuo. Tal como as pessoas, que adaptam e alteram as suas aspirações, a marca empregadora, para crescer, carece de desenvolvimento constante. O primeiro objetivo de qualquer gestor de um *employer brand* é manter a “clareza, consistência e continuidade da marca”. O segundo objetivo é introduzir mudanças subtis que irão propiciar o “desenvolvimento, alargamento e o revigoramento” da mesma (Barrow & Mosley, 2005, p. 65).

O que provoca, afinal, o *employer brand* interno nos colaboradores de uma organização? Primeiro, é indispensável definir o que se entende por envolvimento emocional dos colaboradores (*employee engagement*) e por compromisso (*employee commitment*). De acordo com Barrow e Mosley (2005, pp. 88-89), *employee engagement* é, usualmente, um estado que os colaboradores alcançam com maior rapidez, de imediato, enquanto que *employee commitment* sugere que há uma maior crença na organização, alcançada ao longo de um período de tempo. De acordo com um estudo da consultora ISR in Barrow & Mosley (2005, p. 92), um maior compromisso é criado entre os *stakeholders* internos de uma organização e a organização dependentemente da(s): i) qualidades da liderança; ii) oportunidades de desenvolvimento; iii) capacitação; e iv) competências dos gestores diretos.

Tanto o *employee engagement* como o *employee commitment* são conseguidos pelo *employer branding* interno através da experiência vivida pelo colaborador (*employee experience*) que considera todos os aspetos tangíveis e intangíveis oferecidos pela marca empregadora aos colaboradores (Edwards, 2010). Um colaborador que está efetivamente “comprometido” e “envolvido” com a organização, é um colaborador que, no geral, está identificado e satisfeito com a organização para quem trabalha, resultando, assim, numa maior motivação por parte dele (Fernandez-Lores *et al.*, 2016). *Employee commitment* e *employee engagement*, a longo prazo, só é conseguido com a participação ativa da liderança de topo.

A confiança é a chave para um *employer branding* interno (ou externo) de sucesso. Estabelecer confiança entre empregado e empregador depende diretamente da cultura organizacional, da reputação organizacional, *marketing* relacional e, claramente, de um *employer branding* com conotações positivas. Mais uma vez, as palavras chaves para alcançar a confiança são consistência, clareza, integridade, competência e continuidade. A confiança provocada pode ser racional ou emocional (atente à **Figura 24**). A confiança racional baseia-se em competências, equidade e consistência. A confiança emocional tem a ver com a fé do colaborador nos cuidados prestados pela organização, no nível de abertura da organização e do apoio prestado pela organização (Ambler & Barrow, 1996, pp. 190-191).

Figura 24. Promover *Employee Engagement*



Fonte: Barrow & Mosley (2005, p. 131)

O *employer branding* pode ser dividido em três componentes chave: (i) o valor da marca empregadora; (ii) a fidelidade à marca, o empenho e motivação dos colaboradores; e (iii) atração e retenção de talentos (colaboradores).

Primeiro, de acordo com Ambler e Barrow (1996, p. 188), “o valor da marca empregadora é um ativo intangível relacionado com a associação e conhecimento da marca empregadora entre atuais e potenciais colaboradores”. A relação de associação com uma marca/organização determina a imagem de marca/organizacional. Além disso, o nível de conhecimento de um colaborador em relação à marca empregadora reflete o seu

conhecimento sobre a marca. Um valor de marca empregadora positivo fornece à organização uma vantagem diferencial em relação aos seus concorrentes. Por exemplo, facilita a atração de novos talentos e encoraja colaboradores atuais a permanecerem na empresa (Ambler & Barrow, 2016).

De acordo com Backhaus e Tikoo (2004) a fidelidade à marca empregadora é um compromisso que os colaboradores fazem aos empregadores. Quanto mais os colaboradores estiverem empenhados e motivados com o empregador, mais forte é o seu contributo, aumentando, assim, o lucro por colaborador e criando um mais elevado retorno ao investimento. Colaboradores altamente motivados permanecem com o empregador durante períodos mais longos, possibilitando, assim, que a empresa mantenha uma baixa rotatividade. “Empresas com estratégias e maior participação em *employer branding* são geralmente bem geridas e têm colaboradores que estão empenhados e motivados, continuamente a aprender e a crescer” (Biswas & Suar, 2016, p. 59).

O *employer branding* interno é essencial para a retenção de talentos numa organização. Colaboradores que estão satisfeitos com o seu local de trabalho são a melhor fonte de *employer branding*. Crescimento rápido, gestão sistemática da carreira, benefícios económicos, vida de trabalho equilibrada, desenvolvimento do colaborador, envolvimento do colaborador com a empresa, cultura de trabalho inovadora, reconhecimento e gratificação de conquistas são alguns dos métodos que podem ser utilizados para criar e sustentar uma marca empregadora interna. “Quanto mais um colaborador pode associar os seus valores com os valores da organização, mais o colaborador se sentirá entusiasmado para com a organização” (Sengupta *et al.*, 2015, p. 309). Os valores de marca empregadora interna (**Figura 25**) podem ser divididos por: valores de conforto, valores de apreço, valores de potencialização de carreira, valores de justiça, valores de motivação e empenho, valores de bem-estar (Sengupta *et al.*, 2015).

Figura 25. Proposição de Valores de *Employer Branding* Interno

Valores	Definição	Dimensão
Potencialização de carreira	Valores que oferecem oportunidades de crescimento mais rápido e com maior potencial	Crescimento rápido Reconhecimento Competências e formação
Justiça	Valores que oferecem julgamento justo e práticas morais que fomentam relações mais harmoniosas	Políticas transparentes Práticas morais Objetivos organizacionais
<i>Employee engagement</i>	Valores que resultam em colaboradores com maiores ligações emocionais para com o trabalho e para com a organização	Ligação emocional Mobilidade Diversidade
Bem-estar	Valores de segurança e de balanço entre a vida pessoal e profissional que conduzem a felicidade	Promessas Segurança Vida pessoal
Conforto	Valores que oferecem um bom ambiente de trabalho	Horas de trabalho Infraestrutura
Apreço	Valores que oferecem estatuto social	Marca corporativa Posição hierárquica Salário

Fonte: Sengupta *et al.* (2015, p. 314)

Gerir o *employer branding* é, basicamente, gerir os sentimentos dos colaboradores para com a organização. Desde sempre que se debate sobre quem deve gerir a marca empregadora. No estudo inicial de Ambler e Barrow (1996, pp. 197-198), as conclusões de respondentes levaram a crer que: ou o *employer brand* é gerido pelo departamento de recursos humanos ou é gerido por equipas multifuncionais que englobem membros da gestão de topo, recursos humanos, *marketing* e comunicação interna. Acontece que, para ter sucesso, o *employer branding* necessita, sem dúvida, de equipas multifuncionais ou, pelo menos, de pontos de vistas multifuncionais. Os recursos humanos ou departamentos de gestão de talento são quem os gere. O *marketing* e a comunicação ajudam na criação de valor. A gestão de topo e os diretores fomentam, apoiam e avocam (Ambler & Barrow, 2016). O constante crescimento do *employer branding* carece de ajustes e acompanhamento contínuo por parte das organizações (Ewing *et al.*, 2002).

A gestão eficaz de *employer branding* passa, resumidamente, pelas doze dimensões mencionadas na **Figura 26**. O *employer brand mix* divide a proposta central da marca empregadora em dois segmentos: o primeiro refere-se às políticas organizacionais; o

segundo ao contexto local e prático. Uma vez que a proposta de *employer branding* está desenvolvida, contendo as doze dimensões, é necessário dar continuidade, consistência e clareza às comunicações.

Figura 26. *The Employer Brand Mix*



Fonte: Barrow & Mosley (2005, p. 150)

A comunicação, na sua vertente interna e externa, ocupa um lugar de elevadíssima importância para o *employer brand*. Para além de auxiliar no entendimento das perceções, desejos e conhecimentos dos colaboradores, a comunicação, neste caso interna, ajuda na promoção e disseminação da marca. A fomentação de compromisso, envolvimento e motivação internamente, que resulta em colaboradores com maiores laços emocionais com a organização, também é conseguido, em grande parte, com a comunicação das promessas e da identidade de *employer brand* através de esforços de comunicação interna. A comunicação deve ser contínua, consistente e clara para que o *employer brand* não seja visto apenas como uma campanha, mas sim como uma representação da organização. A comunicação interna tem o enorme poder de reforçar, mas também de descredibilizar a marca empregadora. A confiança tem que ser criada e sustentada ao longo dos tempos. O *employer brand* tem que ser comunicado e ativado em todas as ocasiões, inserido no dia-a-dia de todos na organização. A comunicação, na sua vertente externa, também pode produzir

mensagens agregadoras aos *stakeholders* internos. A forma como uma organização é vista externamente, é sentida internamente pelos colaboradores da mesma (Ambler & Barrow, 1996, 2016; Barrow & Mosley, 2005; Backhaus & Tikoo, 2004).

Comunicar o *employer brand* de forma positiva é arranjar novos métodos criativos de transmitir mensagens aos colaboradores. A comunicação do *employer branding* não passa só por informar, mas por envolver e fomentar a participação ativa dos colaboradores. Da inspiração da marca empregadora faz parte a influência e trabalho duro dos colaboradores que a retratam. O *employer brand* é, também, a representação de todos os seus intervenientes e participantes.

Saber dar-lhe imagem, saber dar-lhe vida, saber dar-lhe marca é a chave. Saber posicioná-lo, saber geri-lo e saber comunicá-lo também o é. Saber medi-lo, não só é chave, como é trivial para que seja contínuo, consistente e claro. Medir o *employer branding* não é fácil, pois em grande parte é intangível. A sua medição baseia-se, em grande parte, nos sentimentos dos colaboradores quanto a *engagement*, *commitment*, motivação, satisfação e identificação. A sua medição é possível através de questionários, estudos internos, níveis de absentismo, quantidade de saídas e entradas da organização, níveis de desempenho e quantidade de embaixadores internos na organização. Um colaborador motivado, empenhado, envolvido, é um colaborador tocado pelo *employer branding* da organização.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

“Estamos perante um paradigma de investigação que enfatiza o determinismo (há uma verdade que pode ser descoberta), a racionalidade (não podem existir explicações contraditórias), a impessoalidade (quanto mais objetivos e menos subjetivos melhor) e a previsão (o fim da pesquisa é encontrar generalizações de controlar e prever os fenómenos”

Coutinho (2004, p. 439)

Autores como Carroll (1991, 2003), Barrow e Ambler (1996, 2016), Epstein e Roy (2001), Cunha *et al.* (2003), Backhaus e Tikoo (2004), Kotler e Lee (2005), Barrow e Mosley (2005), Herlé e Rustema (2005), Schein (2009), Vilanova (2013) e Brandão (2018) mostraram-nos a importância autêntica que a cultura, a liderança, a sustentabilidade, a comunicação interna e o *employer branding* têm para uma organização. Mostraram-nos, igualmente, que existem inúmeras correlações entre a cultura de uma organização e o comportamento dos colaboradores, entre a comunicação interna e a motivação dos colaboradores e entre o *employer branding* e a satisfação geral e retenção dos colaboradores. A lealdade de um colaborador para com a organização parece depender, em grande parte, de um *employer branding* estrategicamente concebido tendo em consideração a cultura organizacional, o papel da liderança na organização, a imagem enquanto empregador sustentável e os benefícios tangíveis e intangíveis oferecidos pela organização.

Após uma cuidada revisão teórica, é necessário chegar a uma estratégia de investigação que tenha em ponderação os vários métodos de pesquisa a serem utilizados para a obtenção de resultados viáveis e relevantes para o tema abordado. O capítulo presente dá a conhecer não só a empresa foco de estudo – a Talenter, a problemática e objetivos principais da investigação, a estratégia metodológica a ser utilizada, a amostra de estudo, mas, também, o modelo metodológico que suporta esta investigação.

1 Organização Objeto de Estudo

A Talenter, organização objeto do presente estudo, foi constituída em 1999 e é uma marca que associa e representa diversas empresas portuguesas especializadas em serviços globais de Gestão de Talentos. É uma empresa que tem como filosofia serem especialistas no setor de Gestão de Pessoas, desenhando soluções à medida das necessidades e da realidade concreta de cada um dos seus clientes e apoiando as empresas na gestão parcial ou integral deste importante ativo.

“A Talenter acredita que as pessoas e o seu talento são o grande fator diferenciador, suscetível de promover o sucesso e a vantagem competitiva nas organizações, tendo assumido, desde a sua fundação, a rutura com a visão tradicional e economicista do trabalho enquanto fator produtivo” (Talenter, 2018a).

Esta é uma empresa que se rege por três valores principais, denominados de *Talenting Values*: i) Occupassion – que tem como significado a paixão pelas pessoas e pelo mundo do trabalho; ii) Proffessionalism – que abarca o significado de profissionalismo e competência comprovada; e iii) Wemotional Approach – que, por sua vez, significa a relação gratificante entre a empresa, colaboradores e clientes. A missão da Talenter é sustentada por estes três valores: “É com base nesta ‘talentosofia’ que a Talenter promove a descoberta, desenvolvimento e retenção de talentos, como forma de contribuir para a performance organizacional de excelência, o que se traduz em vantagem competitiva para os clientes”. (Talenter, 2018b)

A proposta de valor da empresa assenta-se na valorização das pessoas, dos seus diferentes tipos de talento e na especialização setorial. É uma empresa que assume o pressuposto que para diferentes funções são necessários profissionais com diferentes habilitações – intelectuais, físicas ou de personalidade.

De acordo com o *website* da Talenter (2018a), ao longo dos seus 18 anos de atividade, já estiveram ligadas à empresa mais de 100.000 pessoas, de cerca de 70 nacionalidades e mais de 300 profissões.

A História

O projeto que resultou na atual marca Talenter começou com a idealização, por parte dos sócios fundadores, da oportunidade que seria a constituição de uma empresa de gestão de pessoas que dinamizasse o setor privado do emprego. Nesta altura, a missão da empresa assentava na necessidade de humanização das relações laborais, nova ética empresarial e na qualidade do serviço.

Com a atribuição do seu primeiro alvará (alvará nº 207/00) à primeira empresa da agora marca Talenter, a Lusotemp – Empresa de Trabalho Temporário, em 2000, o projeto iniciou-se. Esta empresa começou por apostar no setor da construção civil como seu mercado principal. Anos depois, em 2007, a empresa (ainda Lusotemp) começou a apostar na diversificação setorial e de serviços.

No dia 13 de dezembro de 2008, a marca Talenter foi apresentada publicamente e, desde então, tem assumido um papel ativo na estruturação da sua área de intervenção e na melhoria dos seus serviços. A atual Talenter está ativa em diversos mercados, nomeadamente o da construção civil, hotelaria, banca e telecomunicações.

A Talenter durante os Anos

2000 – 2004

A fase de crescimento da marca Talenter deu-se, principalmente, entre 2000 e 2004 quando a empresa estava unicamente presente no setor da construção civil. O crescimento exponencial da empresa deu-se em 2004, quando o volume de negócios já atingia os 18 milhões de euros.

2004-2008

O crescimento nacional da marca Talenter deu-se em 2005 quando a então Lusotemp abriu as Delegações de Faro e do Funchal. Nos anos seguintes, deu-se a abertura de cinco outras Delegações – 2006 no Porto e Entroncamento, 2007 em Coimbra e 2008 em Beja e Ponta Delgada. Em 2008, o volume de negócios já atingia os 37 milhões de euros.

2008-2012

A diversificação setorial, que se iniciou em 2007, começou pela introdução da Talenter no setor da hotelaria. Em 2008, quando a Talenter começou a trabalhar com a PT, deu-se a penetração no setor das telecomunicações. A partir de 2009 e 2010 deu-se uma acentuação com a entrada da empresa nos setores da banca, seguros, saúde, distribuição e retalho. Em 2009, com a compra da Movimen (atual Talenter) e em 2010 com o lançamento da Talenter Academy, a marca continuou a crescer. Em 2011, este grupo já atingia os 41 milhões de euros de volume de negócios.

2012-2016

Após o lançamento da Talenter Academy, seguiram-se as Talenting Conferences e as Talenting After-Sun Sessions que marcaram uma nova fase de diversificação e inovação. A diversificação continuou e a Talenter, em 2014, adquiriu a Global Protector (agora Talenter Security) e conseguiu, mais uma vez, penetrar ainda outro setor – o da vigilância humana. No mesmo ano, a marca constituiu também a Talenter Drive, que tem como principal função o aluguer de viaturas.

2016-2018

Hoje em dia, a maior aposta da Talenter é na inovação como vantagem competitiva. A Talenter Digital, que visa a digitalização de serviços e processos, por forma a aproximarem-se dos clientes, colaboradores e candidatos. Em 2017, a empresa criou um Fórum 360º, um evento interno para alinhamento da cultura e do negócio da Talenter e as Talenting Feedback Meetings, momentos informais em que a Direção Geral e os Recursos Humanos se aproximam das equipas para a identificação de pontos de melhoria e de geração de novas ideias de negócio para a empresa e mercados.

Empresas Talenter

A marca Talenter SGPS, que gere as participações sociais, resulta da combinação de sete empresas nacionais (**Figura 27**) – i) a Lusotemp Investimentos, que faz a gestão de investimentos da empresa; ii) a Talenter Drive, empresa de aluguer de viaturas; iii) a Lusotemp ETT, iv) a Talenter TT e v) a Talenter GP, que têm como foco a atividade de cedência temporária de trabalhadores; vi) Talenter 24, que oferece prestação de serviços a empresas dos setores primário, secundário, terciário, administrativo e empresarial do Estado; e vii) a Talenter Academy, que aposta na formação e reciclagem profissional de jovens e adultos.

Figura 27. Empresas Talenter



Fonte: Talenter (2018c)

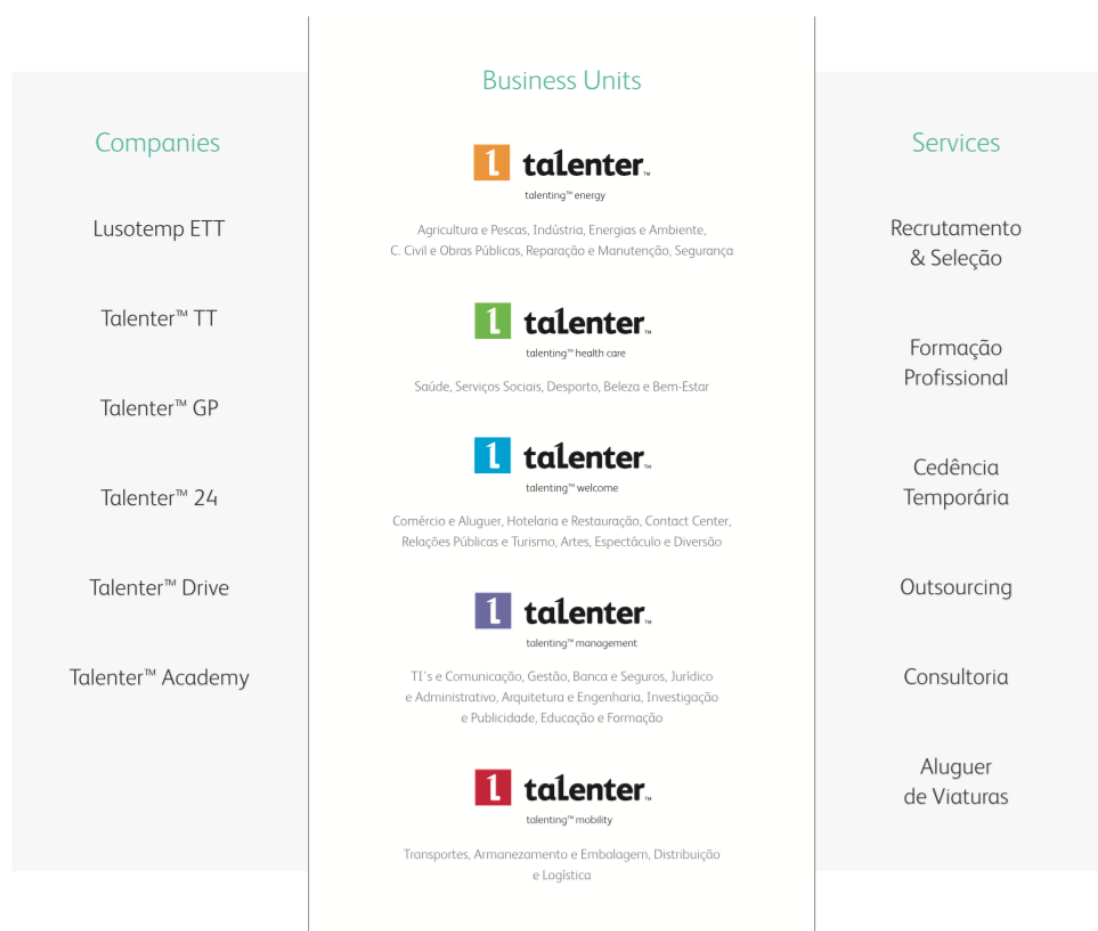
Unidades de Negócio da Talenter

Para a agilização da oferta de serviços da Talenter de i) Recrutamento e Seleção, ii) Formação Profissional, iii) Cedência Temporária, iv) Outsourcing, v) Consultoria e vi) Aluguer de viaturas, foram criadas cinco unidades de negócio (**Figura 28**):

- i. Talenter Energy – foco na agricultura e pescas, indústria, energias e ambiente, construção civil e obras públicas, reparação e manutenção, segurança;
- ii. Talenter Health care – foco na saúde, serviços sociais, desporto, beleza e bem-estar;

- iii. Talenting Welcome – foco no comércio e aluguer, hotelaria e restauração, *contact center*, relações públicas e turismo, artes, espetáculo e diversão;
- iv. Talenting Management – foco nas tecnologias de informação e comunicação, gestão, banca e seguros, jurídico e administrativo, arquitetura e engenharia, investigação e publicidade, educação e formação;
- v. Talenting Mobility – foco nos transportes, armazenamento e embalagem, distribuição e logística.

Figura 28. Unidades de Negócio da Talenter



Fonte: Talenter (2018c)

A Talenter em Portugal

A Talenter está presente de norte a sul de Portugal continental e nas ilhas, com mais de 200 colaboradores, em cerca de 30 Delegações.

A Talenter e a Comunidade

A Talenter, com o seu programa “Talenting Society”, intervém ativamente na humanização da sociedade. “A Talenting Society, projeto de cariz social, nasce com o desígnio de dar corpo às ações de Responsabilidade Social Empresarial, com uma ação transversal a toda a estrutura do Grupo Talenter” (Talenter, 2018c, p. 19).

A empresa posiciona-se como sendo uma empresa consciente no que toca ao impacto da sua atuação e à importância das sinergias que resultam de parcerias com outras entidades para a resolução de problemáticas de âmbito social. No que diz respeito ao ambiente, a Talenter é uma empresa certificada com a norma EN NP ISO 14001:2004, desde 2011.

Em 2010, a Talenter desenvolveu uma parceria com a Global Compact Network Portugal subscrevendo os dez princípios orientadores da mesma, que visam contribuir para a divulgação, implementação e dinamização do United Nations Global Compact. No âmbito desta parceria, foram desenvolvidas outras parcerias, com entidades mais próximas da realidade da empresa, de modo a dinamizar os dez princípios universais que lidam com os direitos humanos, laborais, ambientais e de combate à corrupção.

A empresa desenvolveu também diversos projetos de âmbito social, como é o caso do Projeto Ponto Imigrante, que consiste num gabinete localizado nas instalações da Talenter em Algés que disponibiliza serviços como a Regularização, Saúde, Formação Profissional, Emprego, entre outras, a imigrantes. Outro projeto da empresa, o “Get2Work - conquiste o seu emprego!”, consiste na realização de *workshops* gratuitos que proporcionam aos participantes formação adequada que os ajudam a obter uma maior empregabilidade.

A Talenter tem ainda parcerias com a Santa Casa da Misericórdia de Amadora, onde a empresa se compromete a identificar oportunidades formativas gratuitas bem como oportunidades de candidaturas conjuntas, com a Associação Salvador, que visa o acompanhamento de candidatos com deficiência e participações em ações pontuais como a Campanha Barrete Azul, e com a Cruz Vermelha Portuguesa, com ações de voluntariado e encaminhamento de cidadãos em situação de desemprego.

2 Problemática, Objetivos e Relevância da Investigação

A autenticidade do *employer branding* depende, variavelmente, da sua missão, visão, valores, e, equitativamente, dos colaboradores atuais e da sua liderança de topo. O *employer branding* interno representa a essência da organização para os seus *stakeholders* internos e depende, igualmente, da participação dos seus *stakeholders* internos para o desenvolvimento sustentável da mesma.

Definir a problemática deste estudo, é, por outras palavras, revelar o que se acredita ser a importância, a influência e a força que o *employer branding* interno ocupa no desenvolvimento de uma organização sustentável. É, também, considerar que o *employer branding* interno para ser estudado objetivamente necessita de uma série de variáveis de medição que permitam medir o impacto do mesmo na criação, desenvolvimento e apoio do crescimento de uma organização sustentável. É voltar a conceptualizar *employer branding* considerando os valores criados, negociados e decretados por relações sustentáveis entre a organização, os seus colaboradores atuais e os seus colaboradores futuros, com um propósito bastante único de criação de valor para a organização, para o indivíduo e para a sociedade. Definir o objetivo em investigação é, acima de tudo, criar uma forma de medir o sucesso do estudo. O objetivo principal de estudo desta dissertação é, através do enfoque principal numa empresa no mercado empresarial português – a Talenter – mostrar como o *employer branding* interno influencia o desenvolvimento da organização enquanto organização sustentável. Secundariamente, esta dissertação pretende responder, também, ao envolvimento dos líderes e a importância desse envolvimento no desenvolvimento de ambas as estratégias de *employer branding* interno e de organização sustentável.

Esta investigação surge, primariamente, de uma necessidade corporativa atual de estudar as relações entre organização e colaboradores, perceber os benefícios que têm impacto num colaborador e numa organização para o crescimento sustentável da mesma, no mercado empresarial português. De igual forma, e secundariamente, o tema abordado foi escolhido por ser alvo de bastante curiosidade por parte da investigadora, uma vez que engloba várias áreas do seu interesse – *branding*, comunicação interna, liderança, recursos humanos, organização sustentável, *employer branding*.

Uma investigação como a presente apresenta-se como uma forte oportunidade para responder a questões recorrentes do dia-a-dia de uma organização. E porque a essência de uma organização provém de dentro, o estudo foca-se, maioritariamente, na marca empregadora interna. Um colaborador não só é parte de uma organização, como é uma representação da mesma junto de comunidades, familiares e amigos. Pensar mais além do que lucro imediato, é pensar em crescimento sustentável do negócio. Como suportam Barrow & Mosley (2005), o lucro de utilizar *employer branding* não só representa um enorme aumento em vendas em organizações de retalho, mas também representa um aumento significativo nas margens de lucro de outro tipo de organizações.

Com a guerra de talento atual, tanto para reter como para atrair colaboradores, é mais importante que nunca, entender as relações causais e variáveis através de um estudo empírico de *employer branding* interno. É importante que uma organização responda: Qual é a oferta única da organização? Quantos líderes estão presentes em campanhas de promoção internas? Todos na organização sabem os objetivos, valores e missão da organização? Procuram ativamente receber *feedback* de colaboradores? Como é que os valores são refletidos nos colaboradores? Os colaboradores “vestem a camisola”? Neste estudo, é importante perceber: O que influencia o empenho, a motivação e o comportamento dos colaboradores? Qual o papel da responsabilidade social no *employer branding* interno? Qual é o papel da cultura organizacional para o *employer branding* interno? Em que medida é a comunicação interna parte da conceptualização de *employer branding* interno? Em que medida é a marca empregadora uma ferramenta de sucesso? Qual é o papel do líder a) na conceptualização de *employer branding* interno e b) na execução da estratégia de *employer branding* interno?

3 Estratégia Metodológica

“Um dos mais importantes princípios de explicação em ciências sociais estipula que a razão de ser dos factos sociais deve ser procurada em outros factos sociais – e, consequentemente, implica a permanente relativização das propriedades desses factos e a afirmação, de método, de que são sempre explicáveis através de sistemas (lógicos) de relações entre elas”

(Silva, 1987, p. 50).

Uma estratégia metodológica válida e rica, é uma estratégia pensada cuidadosamente tendo em consideração o tema que se encontra a ser estudado e as estratégias de pesquisa

disponíveis para o estudo. As estratégias de pesquisa, em ciências sociais, são maioritariamente divididas em pesquisa de teor quantitativo e pesquisa de teor qualitativo.

A pesquisa quantitativa baseia-se no estudo de variáveis (sendo elas complexas ou não). É definida como sendo a pesquisa que envolve a gestão de um conjunto de questões estruturadas, com respostas pré-determinadas, realizada a um número substancial de respondentes. O propósito deste tipo de pesquisa é sempre bastante específico e o conjunto de informação e origem da informação estão claramente definidos antecedentemente à pesquisa (Burns & Bush, 2014, p. 146). Este método tem como objetivo principal o de estabelecer associações entre variáveis e relações de causa e efeito. De acordo com Gunter (2002, p. 234), “o princípio orientador deste tipo de pesquisa é a abordagem hipotético-dedutiva que, através da verificação de hipóteses pré-estabelecidas, confirma ou rejeita teorias e/ou ligações de causa e efeito”.

Segundo Creswell (2005, pp. 14-15), as duas maiores estratégias da investigação quantitativa são:

- i. Ensaios, entre eles ensaios verdadeiros, com atribuição aleatória de sujeitos às condições em estudo, e ensaios *quasi* que, contrariamente aos ensaios verdadeiros, utilizam atribuição não aleatória de sujeitos às condições em estudo;
- ii. *Surveys*, entre eles questionários ou entrevistas estruturadas que têm o principal objetivo de generalizar variáveis através de uma amostra da população.

A pesquisa qualitativa envolve colecionar, analisar e interpretar informação observando o que as pessoas fazem ou dizem (Burns & Bush, 2014, p. 146). Myers (1997, p. 241) sobre investigação qualitativa refere que “a motivação para fazer a pesquisa qualitativa, em oposição à pesquisa quantitativa, vem da observação de que, se há uma coisa que distingue os seres humanos do mundo natural, é a nossa capacidade de falar”. Do mesmo modo, Stake (2011, p. 21) refere que “cada uma das divisões da ciência possui um lado qualitativo em que a experiência pessoal, a intuição e o ceticismo trabalham juntos a aperfeiçoar teorias e

experimentações”, considerando que “qualitativa significa que o raciocínio se baseia principalmente na percepção e na compreensão humana”.

Para Creswell (2005, pp. 16-17), as principais estratégias de investigação qualitativa são:

- i. Etnográfica, onde o investigador estuda um grupo cultural intacto no seu ambiente natural durante um período prolongado de tempo. É um método bastante flexível onde os dados são primariamente colecionados através de observação;
- ii. Estudos de caso, onde o pesquisador estuda em profundidade eventos, processos ou indivíduos, durante um período de tempo pré-estabelecido, com vários métodos de coleção de dados;
- iii. Fenomenológica, onde o investigador procura identificar a “essência” das relações humanas acerca de um fenómeno específico, conforme descrito pelos participantes do estudo.

Mais recentemente, e complementar às pesquisas quantitativa e qualitativa, surge o método de pesquisa misto (*mixed method approach*). Esta estratégia metodológica mista envolve colecionar e analisar dados recolhidos de ambas as estratégias quantitativas e qualitativas, num único estudo (Creswell, 2005, p. 17). Reconhecer que todos os métodos têm certas limitações, é uma das razões para se escolher um método misto de pesquisa. De acordo com Creswell (2005, pp. 18-19), são três as estratégias principais para recolha de informação em uma pesquisa mista:

- i. Procedimento sequencial, onde o investigador procura elaborar e/ou expandir conhecimentos acerca de um método, com outro método;
- ii. Procedimento concomitante, onde o pesquisador converge ambos os dados recolhidos quantitativamente e qualitativamente para fornecer uma análise abrangente do tema foco de pesquisa;
- iii. Procedimento transformativo, onde o investigador utiliza uma perspectiva teórica como uma perspectiva abrangente dentro de uma estratégia metodológica que contém dados quantitativos e qualitativos.

Uma vez que a pesquisa qualitativa pode beneficiar da pesquisa quantitativa e vice-versa, esta dissertação fez uso de uma estratégia mista para que os resultados obtidos neste estudo fossem os mais apurados possíveis. “A procura cada vez maior pela sofisticação de evidências leva ao recolhimento de dados quantitativamente e qualitativamente” (Creswell, 2005, p. 13). Para além de uma abordagem mista, esta dissertação é fruto de uma pesquisa estudo de caso na Talenter. “A pesquisa de estudo de caso consiste numa investigação detalhada, frequentemente com dados recolhidos ao longo de um período de tempo, dentro de um contexto específico” (Hartley, 2004, p. 323).

Sendo a investigação quantitativa um estudo relacional, a um nível simples de análise, a investigadora categorizou a informação e avaliou fenómenos, e a um nível mais complexo de análise, a informação foi utilizada para medir as relações entre os diferentes fenómenos/variáveis estudados (Gunter, 2002, p. 234). Sendo a investigação qualitativa pesquisa interpretativa, a investigadora esteve tipicamente envolvida de maneira sustentável e intensiva com os participantes (Locke, Spirduso & Silverman *apud* Creswell, 2013). Com isto em mente, a investigadora identificou de antemão hipóteses e valores que pudessem influenciar as suas interpretações durante o estudo pois “as disciplinas sociais são especialmente permeáveis às interpretações do senso comum” (Silva, 1987, p. 30).

3.1 Dados Exploratórios

Segundo Barañano (2008, p. 79), os dados exploratórios são aqueles que são “previamente recolhidos por outros investigadores ou instituições e com objetivos diferentes daqueles dos posteriores utilizadores”. No caso da presente dissertação, os dados exploratórios utilizados foram dados de análise documental e entrevista exploratória.

Análise Documental

A análise documental tem como objetivo primário conhecer aspetos da empresa ou do tema abordado que já são conhecidos, através de documentos disponíveis internamente e/ou externamente, e que permitem ao investigador ter um mais amplo conhecimento sobre a empresa foco de estudo e sobre o tema em si. De acordo com Godoy (1995, p. 21), a palavra “documentos deve ser entendida de uma forma ampla, incluindo, assim, materiais escritos,

estatísticas e elementos iconográficos”. Para esta dissertação, foram analisados os seguintes documentos/fontes:

- *Website* da Talenter (2018a, 2018b)
- Brochura Talenter (2018c)

Entrevista Exploratória

Explorar significa estudar, analisar ou investigar algo; significa tornar-se familiar com algo que está a ser testado; significa inovar; significa viajar para um espaço particular para descobrir (Stebbins, 2001, p. 2). Uma entrevista exploratória permite que o investigador se torne familiar com os processos, valores e estratégia da empresa foco de estudo. Esta entrevista, informal, foi uma entrevista estruturada, por e-mail, onde o respondente teve possibilidade de esclarecer dúvidas e adicionar conceitos importantes para o estudo.

3.2 Dados Primários

Segundo Driscoll (2011, p. 154), o objetivo principal de utilizar dados primários é “aprender sobre algo novo que pode ser confirmado por outros e eliminar preconceitos próprios do pesquisador durante o processo”. Como referido anteriormente, os dados primários serão recolhidos através de um inquérito por questionário.

Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário é um dos métodos mais populares para recolha de dados quantitativamente. A sua popularidade tem diversas origens, como o facto de não incluir a manipulação dos participantes ou das circunstâncias do estudo, anteriormente. Numa investigação empírica, “o questionário é fundamental para a verificação das hipóteses previamente formuladas” (Barañano, 2008, p. 96). Um questionário explora relações de associação entre as diferentes variáveis em estudo e depende inteiramente da informação fornecida pelos respondentes (Gunter, 2002, p. 214). Em comparação com outros métodos de pesquisa, os questionários permitem a coleção de números significativos de informação de maneira económica e eficaz. De acordo com Burns & Bush (2014, p. 172) existem cinco vantagens na utilização de questionários: i) standardização, ii) facilidade de gestão, iii)

possibilidade de tocar naquilo “que não tinha sido visto” [*tap the unseen*], iv) adequado para tabulação e análise estatística e v) sensibilidade às diferenças de subgrupos.

De acordo com Hill e Hill (1998, p. 3), em um questionário o objetivo principal em investigação “indica quais as variáveis da investigação” e os objetivos secundários indicam “as características dos trabalhadores que devem ser incluídas no questionário”. Para Barañano (2008, p. 96), “a verificação das hipóteses e a descrição das populações constituem os dois grandes objetivos de um inquérito por amostragem e, portanto, de um questionário. Os objetivos de um questionário podem ser alcançados através de i) quantificação de factos e/ou ii) estimação da proporção de cada categoria previamente estabelecida.

Num questionário, as questões podem requerer informação sobre factos ou sobre opiniões dos respondentes. As questões sobre factos têm o objetivo primário de obter “informação sobre factos suscetíveis de serem averiguados por outras vias” (Barañano, 2008, p. 96). Por outro lado, as questões sobre opiniões procuram primariamente a opinião do respondente, as suas preferências e atitudes. Estas questões “têm a grande vantagem de dar informação impossível de conhecer de outra forma” (Barañano, 2008, p. 97). Para além do mais, as questões num questionário dividem-se, ainda mais, em questões abertas, fechadas ou em árvore. As respostas abertas dão uma maior liberdade ao respondente para redarguir. As questões fechadas “têm a grande vantagem da facilidade na codificação e na análise dos resultados. Todos os entrevistados utilizam a mesma nomenclatura nas suas respostas e o mesmo grau de pormenor nas suas descrições” (Barañano, 2008, p. 98). As respostas em árvore dependem diretamente da resposta dada à questão anterior, sendo que a sua maior vantagem é a de “não importunar o entrevistado com questões não relevantes” (Barañano, 2008, p. 99). A combinação de perguntas abertas e fechadas, resulta num questionário misto. Na presente dissertação, os conteúdos serão combinados para uma melhor e mais abrangente obtenção da informação ambicionada.

Um questionário pode ser administrado em forma de papel, digital ou até mesmo por telefone. Um questionário digital, que na maior parte das vezes é completado sem a presença em pessoa do investigador, necessita ser bem explícito em termos de objetivos de pesquisa, utilização dos dados e partilha dos dados (Gunter, 2002, p. 215). Para além disso, o

entrevistado carece de explicação relativamente à anonimidade e/ou confidencialidade das suas respostas. Neste estudo, as respostas ao questionário serão completamente anónimas e os dados tratados meticulosamente.

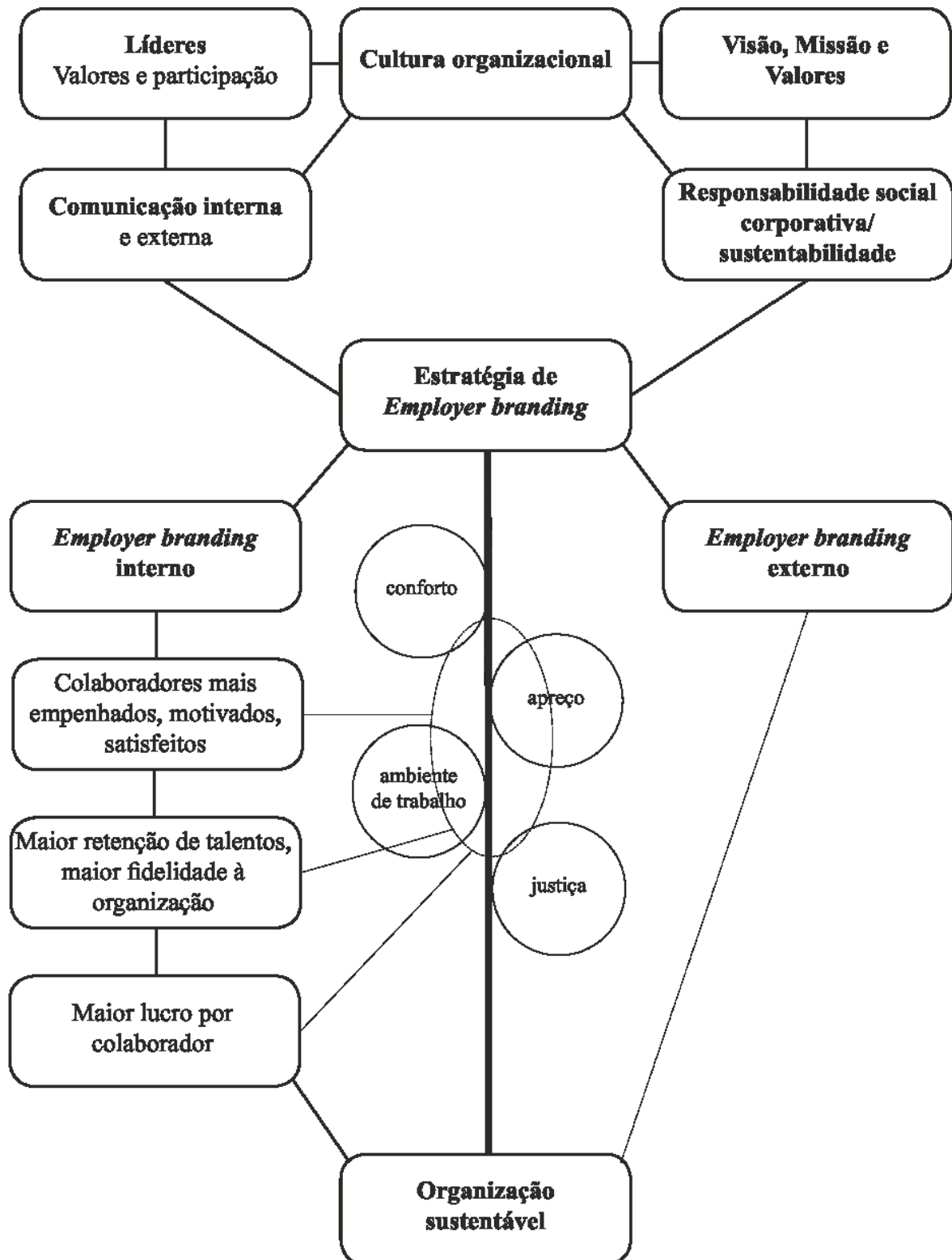
Este método foi escolhido, não só por permitir a auscultação da opinião de um elevado número de respondentes, mas também pela facilidade de disseminação do mesmo. Sendo o questionário utilizado, um questionário digital, os dados foram exportados com rapidez, com menos hipótese de erro e amigo do ambiente.

4 Mapa Conceptual

Atualmente, existem duas utilizações principais para os chamados mapas conceptuais. Primeiro, um mapa conceptual permite, visualmente, juntar conceitos teóricos implícitos e/ou clarificar uma teoria existente. Segundo, um mapa conceptual permite, visualmente, desenvolver uma teoria. De acordo com Maxwell (2005, p. 37), o mapa conceptual “mostra-nos ligações inesperadas e identifica buracos (*gaps*) ou contradições na nossa teoria, ajudando-nos a resolver potenciais problemas”.

Na **Figura 29** é possível observar que o mapa conceptual utilizado para este estudo inclui os principais conteúdos estudados – *employer branding*, organização sustentável, liderança, cultura organizacional, entre outros – tanto no desenvolvimento da abordagem teórica como prática do estudo.

Figura 29. Mapa Conceptual de Pesquisa



Fonte: Elaboração própria

5 Universo, Amostra e Horizonte Temporal em Estudo

O universo ou a população objetivo de uma investigação diz respeito ao número total de elementos com as características que pretendemos estudar. A amostra ou unidade estatística refere-se a cada um dos elementos que formam a população no seu total. É essencial, para um inquérito por questionário, que os seus respondentes representem a população total, neste caso conhecido como universo (Barañano, 2008; Gunter, 2002).

Segundo Gunter (2002, p. 215), uma amostra pode ser definida através de um método probabilístico ou não probabilístico. “Uma amostra probabilística é selecionada de acordo com diretrizes matemáticas, onde as possibilidades de seleção das unidades são conhecidas; uma amostra não probabilística não segue qualquer diretriz”. Para o autor, a vantagem de utilizar uma amostra probabilística é a capacidade de calcular a quantidade de erro da amostragem num certo estudo, considerando de antemão que se conhecem as características específicas da população foco de estudo. A amostragem não probabilística ou não aleatória “é feita a partir de informações disponíveis *a priori* sobre a população estudada, procurando-se que a amostra seja um espelho tão fiel quanto possível dessa população” (Barañano, 2008, p. 91). Este tipo de amostragem pode ainda ser uma amostragem orientada, uma amostragem por conveniência, uma amostragem “bola de neve” ou uma amostragem por quotas.

Nesta dissertação, a população ou amostragem foi escolhida com o método não probabilístico e por ser uma amostragem por conveniência. Tendo em consideração que o presente estudo é estudo de caso, a amostragem foi escolhida em função da conveniência da pesquisa – por serem os colaboradores da Talenter. No momento da execução do inquérito por questionário, 241 colaboradores faziam parte da Talenter. O inquérito foi, portanto, partilhado com o universo total da empresa – os 241 colaboradores.

Figura 30. Relação Universo e Amostra

N	n	N	n	N	n	N	n	N	n
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Fonte: Hout (1999, p. 38)

Legenda: N = Dimensão da População; n = Dimensão da Amostra

De acordo com Hout (1999), para uma população de 241 colaboradores serão necessários entre 148 a 152 colaboradores para que a amostra seja significativa (**Figura 30**). No caso do presente estudo, a amostra é constituída por 155 inquiridos que completaram o inquérito por questionário, o que representa cerca de 64% da população.

Em termos temporais, um inquérito por questionário pode ser distinguido enquanto estudo transversal/pontual ou estudo longitudinal. Um questionário transversal procura estabelecer aspetos de opinião pública ou comportamentos. Um estudo longitudinal é utilizado quando se procura identificar relações entre variáveis durante um período longo de tempo. O estudo do presente tema foi feito com um horizonte temporal delimitado, sendo que também pode ser considerado um estudo pontual. O inquérito por questionário foi partilhado por e-mail

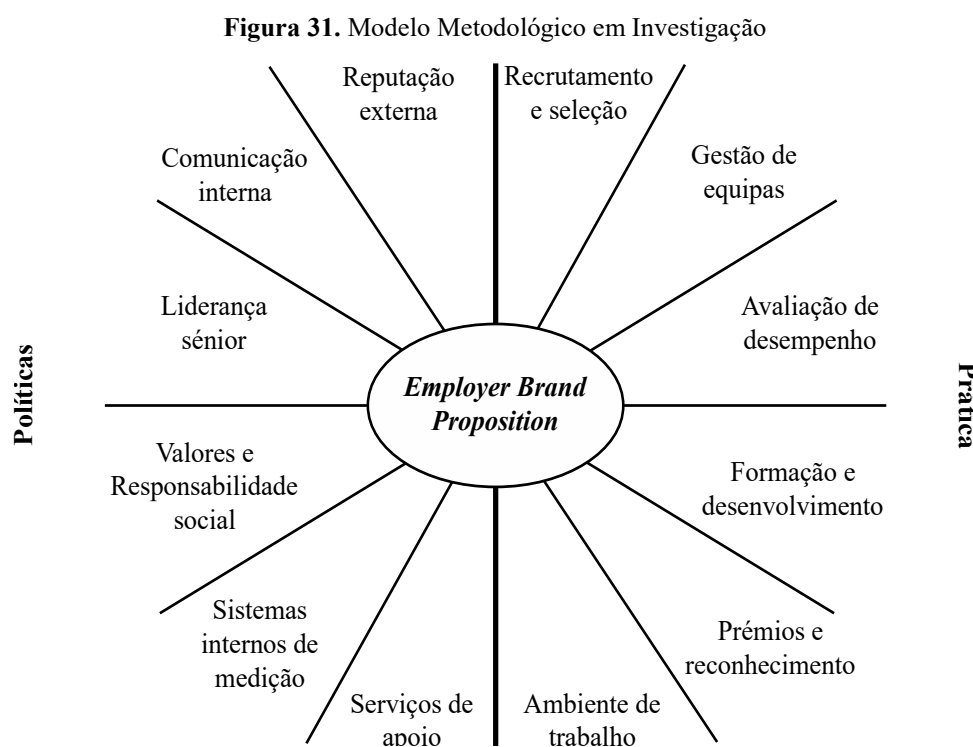
com os colaboradores da Talenter no dia 8 de outubro de 2018 e esteve disponível até ao dia 2 de novembro de 2018.

6 Limitações ao Estudo

O presente estudo não teve qualquer limitação temporal ou por requisito da empresa foco de estudo.

7 Modelo Metodológico em Investigação

Durante esta dissertação tem-se vindo a afirmar que existe uma ligação entre *employer branding* interno e diversas outras variáveis, numa organização. Barrow e Mosley (2005) sustentam que é usual haver uma relação de proximidade entre a imagem do *employer brand*, a imagem da organização e a sua reputação (externa e interna). Para estes autores, existem doze variáveis que contribuem ativamente para a proposta/imagem/ estratégia de *employer branding* (representado pela **Figura 31**), num contexto político e num contexto prático.



Fonte: Barrow & Mosley (2005, p. 150)

Para uma investigação rica e completa, a investigadora da presente dissertação considerou o modelo “*The Employer Brand Mix*”, apresentado no livro de Barrow e Mosley (2005), como o modelo metodológico em investigação.

Num contexto político, mais abrangente, a investigadora tratou a informação através das seguintes variáveis:

- i. **Reputação Externa** – de acordo com Barrow e Mosley (2005, pp. 149-151), há uma relação de bastante proximidade entre a imagem de *employer branding* e a reputação dos produtos e serviços, uma vez que há uma concordância de que, uma empresa capaz de produzir uma boa experiência externa, é uma empresa considerada como boa empregadora. Do mesmo modo, é necessário ter em conta que os colaboradores prestam tanta ou mais atenção a notícias e tentativas de *marketing* da organização para qual trabalham.
- ii. **Comunicação interna** – “toda a comunicação diz algo sobre a organização” (Barrow & Mosley, 2005, p. 151) por isso toda a comunicação deve ser considerada comunicação da marca empregadora.
- iii. **Liderança sénior** – a equipa de liderança tem, na marca empregadora, um papel decisivo em reforçar a credibilidade da mesma e a passar a essência da organização. De acordo com Barrow e Mosley (2005, p. 152), a liderança eficaz de equipas resulta em colaboradores mais empenhados. No caso do *employer branding* interno, é relevante entender o impacto dos líderes no dia-a-dia dos colaboradores.
- iv. **Valores e Responsabilidade social** – segundo um estudo referido por Barrow e Mosley (2005, p. 153), 20% dos colaboradores considera uma empresa mais atrativa se a mesma tiver uma forte abordagem para com a responsabilidade social corporativa. Em outro estudo semelhante, foi concluído que uma organização ao ser comprometida com as comunidades locais aumenta a motivação e a moral e faz com que os colaboradores recomendem a organização como local onde trabalhar. Do mesmo modo, os autores referem que os mais importantes aspetos de responsabilidade social são: i) diversidade e ii) balanço da vida pessoal e vida profissional. Ambos os aspetos representam, no real, um aumento de motivação para melhor desempenharem tarefas.

- v. **Medidas de avaliação internas** – os sistemas de avaliação interna têm como objetivo principal medir o desempenho dos colaboradores. Segundo os autores Barrow e Mosley (2005, p. 154), “o que é medido, é executado” e a consistência das avaliações está conectada com a satisfação e compromisso dos colaboradores.
- vi. **Serviços de apoio** – a qualidade do serviço de apoio prestado internamente a colaboradores é crítica para a essência da marca empregadora. O serviço de apoio responde aos pedidos do colaborador tanto a nível pessoal como a nível profissional. Os serviços de apoio permitem que os colaboradores respondam às necessidades da organização e dos clientes com mais eficiência e rapidez. No entanto, segundo Barrow e Mosley (2005, p. 155) é indispensável que a organização tenha também em consideração a rapidez e eficiência na sua resposta para com os colaboradores.

Num contexto prático, mais preciso e inclusivo, a investigadora tratou a informação através das variáveis seguintes:

- vii. **Recrutamento e acolhimento** – a primeira experiência de alguém para com algo (marca ou organização) é o passo inicial para criar uma relação positiva e duradoura. O recrutamento é, cada vez mais, adaptado às organizações e valores de uma organização, sendo que já não só se procura um talento, mas procura-se alguém que se adapte culturalmente à organização. O acolhimento visa, também cada vez mais, promover a co-criação de valores entre pessoa e organização, tornando a primeira experiência na empresa um marco importante na vida de um colaborador (Barrow & Mosley, 2005, p. 155).
- viii. **Gestão de equipas** – os comportamentos das equipas de gestão são usualmente considerados de fator crítico para uma organização. Segundo Barrow e Mosley (2005, p. 156), “sentirem-se valorizados e participativos” e a qualidade da gestão imediata são as maiores motivações que um colaborador pode ter numa organização. De um ponto de vista da marca empregadora, a qualidade da gestão do dia-a-dia é de elevada relevância na experiência de um colaborador com o *employer brand*.
- ix. **Avaliação de desempenho** – nos estudos de Barrow e Mosley (2005, p. 157), ficou claro que englobar os valores de uma organização nos seus métodos de avaliação de desempenho é importante para que esses valores sejam apreendidos pelos colaboradores.

- x. **Formação e desenvolvimento** – o conhecimento e a aprendizagem fazem parte do dia-a-dia das pessoas, basicamente desde o início até ao fim da vida de cada um. No *employer branding*, este conhecimento e aprendizagem são vitais tanto para atrair como para reter colaboradores. Segundo um estudo supracitado por Barrow e Mosley (2005, pp. 157-158), oportunidades de desenvolvimento são a segunda mais importante variável para a motivação de um colaborador (liderança em primeiro). Ademais, em outro estudo mencionado, um colaborador que tivesse recebido formação num período até seis meses antes estaria 19% mais satisfeito do que aqueles que não tinham recebido qualquer treino. Para uma marca empregadora forte, é necessário ter em consideração na proposta, a formação e desenvolvimento dos colaboradores.
- xi. **Prémios e reconhecimento** – “enquanto os prémios são um dos maiores símbolos de reconhecimento de uma organização, é só um dos tantos” (Barrow & Mosley, 2005, p. 159). Seja através de prémios monetários ou outros esquemas de incentivos, o reconhecimento do trabalho de um indivíduo é de extrema importância para a satisfação e motivação de um colaborador.
- xii. **Ambiente de trabalho** – segundo um estudo citado por Barrow e Mosley (2005, p. 160), “colaboradores a laborar em espaços de trabalho mais modernos e bem mobilados tendem a ser mais positivos do que aqueles a laborar em locais mais antigos”. Para o *employer brand*, esta é a variável que se manifesta fisicamente.

Em suma, esta investigação pretende estudar a correlação entre as doze variáveis acima mencionadas para a influência de *employer branding* interno no desenvolvimento de uma organização sustentável. Segundo os autores Barrow e Mosley (2005, p. 160), estes doze elementos necessitam de ser consistentes para o sucesso de um *employer brand*. Do mesmo modo, estes são elementos que permitem uma maior diferenciação de uma organização para com a sua competição (tanto a nível de retenção como de atração).

8 Questão em Investigação

Para além de uma problemática clara, de um objetivo claro, de uma estratégia metodológica clara, uma investigação necessita de ter questões e/ou hipóteses em investigação. O que são questões em investigação? Segundo Davies e Mosdell (2006, p. 17), são tópicos, crenças ou temas de uma investigação traduzidos numa questão prática. Surgem da necessidade de “clarificar com precisão a natureza das questões em estudo” (Barañano, 2008, p. 103).

Questão Geral em Investigação

Será, na opinião dos colaboradores da Talenter, o *employer branding* interno considerado como um fator chave no desenvolvimento de uma organização sustentável?

CAPÍTULO V – ESTUDO DE CASO E ANÁLISE

“O conhecimento científico analisa os factos. Para isso, decompõe o todo em partes para descobrir os elementos do todo e as interligações que existem entre eles e, a partir daí, construir sínteses teóricas”

Barañano (2008, p. 21)

1 Análise de Dados Secundários

Para o presente estudo foram desenvolvidas duas entrevistas exploratórias, por e-mail, a colaboradores da Talenter da área de Inovação e Desenvolvimento e dos Recursos Humanos. Estas duas entrevistas tiveram como objetivo complementar a informação recolhida no Inquérito por Questionário. A primeira entrevista (consultar ANEXO A) foi realizada a Liliana Alves, colaboradora dos Recursos Humanos. Esta foi uma entrevista base que serviu para entendermos as práticas da Talenter no que diz respeito aos colaboradores e à responsabilidade social. A segunda entrevista (consultar ANEXO B) foi realizada a Rita Duarte, responsável pela área de Inovação e Desenvolvimento, da qual fazem parte os Recursos Humanos.

Informação relevante para o estudo:

- A Talenter tem diversas práticas que visam o bem-estar dos colaboradores – i) aos colaboradores é-lhes dada a dispensa de um dia, com escolha a seu cargo, de uma das principais épocas festivas (Carnaval, Páscoa ou Natal); ii) podem optar por gozar o seu dia de aniversário ou dia de aniversário dos filhos, sendo esta uma medida que visa incentivar a vida pessoal e familiar dos colaboradores; iii) a Talenter tem medidas implementadas que permitem ao colaborador trabalhar a partir de casa e com flexibilidade de horários; iv) a empresa comparticipa parte do seguro de saúde dos colaboradores, sendo que também existe a possibilidade de extensão do mesmos aos conjuges ou filhos; v) oportunidades de emprego na Talenter são oferecidas primeiro internamente, o que facilita a mobilidade interna dos colaboradores;
- Na opinião de Rita Duarte, o empenho e motivação dos colaboradores é guiado pelo propósito do trabalho realizado e pelo reconhecimento:

“Por propósito, entendo que a motivação, a paixão que sentimos no nosso quotidiano profissional depende em larga escala do propósito que associamos ao nosso trabalho, o nosso

“porquê” de existir e de fazer o que fazemos. É o “porquê” que nos mobiliza a agir, a contribuir para a realização da visão da nossa empresa. É algo maior que nós, que nos orienta para um princípio de mundo melhor.

o reconhecimento extrapola o reconhecimento formal de desempenho mais comum nas organizações. Quando falo em reconhecimento, falo de humanizar os processos, reconhecendo que trabalhamos com pessoas e que por isso, devemos ser mais humanos nas nossas abordagens e preocuparmo-nos com o bem-estar das pessoas com quem interagimos, criando ambientes de trabalho mais positivos e integradores.” (ANEXO B)

- A entrevista com Rita Duarte mostrou-nos que, hoje em dia, na Talenter, a satisfação dos colaboradores é cada vez mais impactada por expectativas e experiências individuais. Por isso, o desafio constante da empresa no que diz respeito à satisfação passa por trabalhar dimensões como o relacionamento com colegas e com a chefia, remuneração e benefícios, progressão de carreira, desenvolvimento pessoal/profissional, reconhecimento, condições de trabalho, entre outros;
- De acordo com a responsável pela área de Inovação e Desenvolvimento, o *employer branding* tem um impacto direto muito importante para a Talenter “pois permite que os colaboradores vivam a marca”. Adicionalmente, no que diz respeito ao papel do líder no desenvolvimento e execução de uma estratégia de *employer branding* interno, “o líder deve ser uma alavanca à estratégia de *employer branding*, potenciando oportunidades e ferramentas para a implementação desta” (ANEXO B);
- A Talenter é uma empresa ativa no que diz respeito à promoção da sustentabilidade interna, mas também com parcerias externas. A sensibilização interna é marcada por vários momentos, nomeadamente com um Fórum 360°, Dia do Colaborador e diversas ações de formação e *teambuilding*. Segundo a colaboradora dos Recursos Humanos, tanto o acolhimento como as auditorias internas são momentos utilizados para a sensibilização dos pilares de sustentabilidade na empresa;
- Os colaboradores da Talenter estão devidamente sensibilizados, através das diversas ações promovidas pela empresa e da Talenter Society, para a redução dos impactos ambientais resultantes do seu trabalho, como é o exemplo da utilização em excesso do papel e do plástico.
- Segundo Rita Duarte, outra ferramenta crucial para a motivação dos colaboradores é a comunicação interna. “Apenas com uma partilha transparente e funcional podemos criar uma cultura assente em pilares motivacionais como a credibilidade, confiança, oportunidades de crescimento, permeabilidade ao risco, etc” (ANEXO B).

2 Análise de Dados Primários

De modo a responder à questão em investigação de será, na opinião dos colaboradores da Talenter, o *employer branding* interno considerado um fator chave no desenvolvimento de uma organização sustentável, foi utilizado como principal método de recolha de dados o Inquérito por Questionário (consultar ANEXO C), realizado digitalmente. O mesmo, como referido no capítulo anterior, foi executado aos 241 colaboradores que integram a empresa Talenter aquando do desenrolamento do estudo. Dessa amostra, de 241 pessoas, foram obtidas 155 respostas, ou seja cerca de 64 % da amostragem integral.

2.1 Resultado dos Dados de Caracterização

Para o presente estudo foram utilizados seis dados de caracterização principais – género, idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa, zona geográfica e grupo funcional. Através da **Figura 32**, podemos observar a distribuição dos respondentes face aos dados de caracterização utilizados.

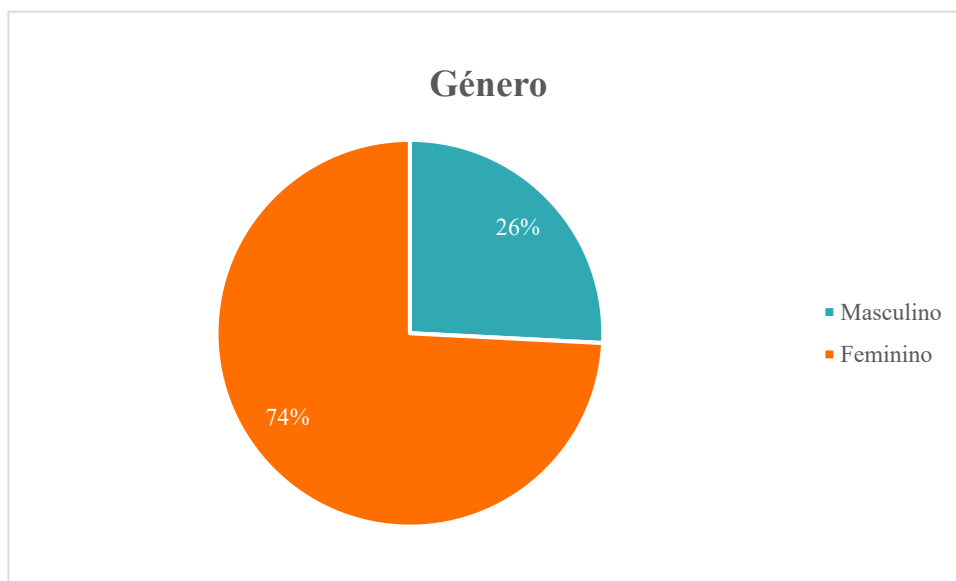
Figura 32. Distribuição da Amostra dos Dados de Caracterização

Dados de Caracterização			
		Respondentes (Nº)	Percentagem (%)
Género	Feminino	115	74 %
	Masculino	40	26 %
Idade	Menos de 25 anos	28	18 %
	25 a 34 anos	74	48 %
	35 a 44 anos	44	28 %
	45 a 54 anos	9	6 %
	Mais de 55 anos	0	0 %
Habilitações Literárias	Básico (9º ano)	3	2 %
	Secundário	29	19 %
	Licenciatura	89	57 %
	Mestrado	34	22 %
	MBA	0	0 %
	Doutoramento	0	0 %
Antiguidade na Empresa	Menos de 1 ano	62	40 %
	De 1 a 3 anos	53	34 %
	De 3 a 5 anos	15	10 %
	De 5 a 10 anos	16	10 %
	De 10 a 15 anos	7	5 %
	Mais de 15 anos	2	1 %
Zona Geográfica	Zona Sul	25	16 %
	Zona de Lisboa	89	57 %
	Zona Centro	21	14 %
	Zona Norte	20	13 %
	Ilhas	0	0 %
Grupo Funcional	Estagiários	20	13 %
	Consultores/ Administrativos	94	61 %
	Cargos de Coordenação	35	22 %
	Cargos de Administração/ Direção	6	4 %

Fonte: Elaboração Própria

Distribuição por género

Gráfico 1. Distribuição por Género

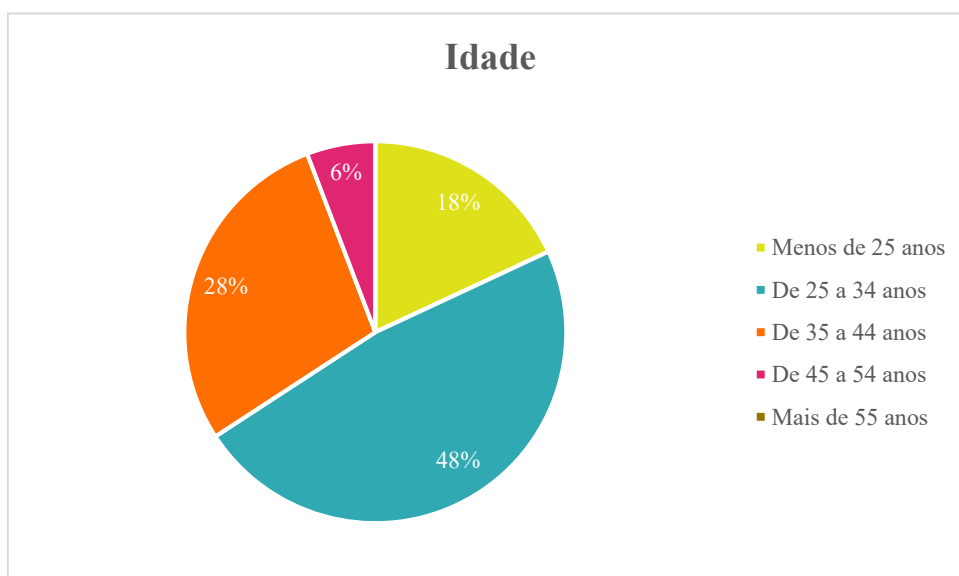


Fonte: Elaboração Própria

Dos 155 respondentes ao inquérito por questionário, 115 são mulheres e 40 são homens. Em termos percentuais, a amostra distribui-se por 74% dos respondentes do sexo feminino e 26% do sexo masculino.

Distribuição por Idade

Gráfico 2. Distribuição por Idade

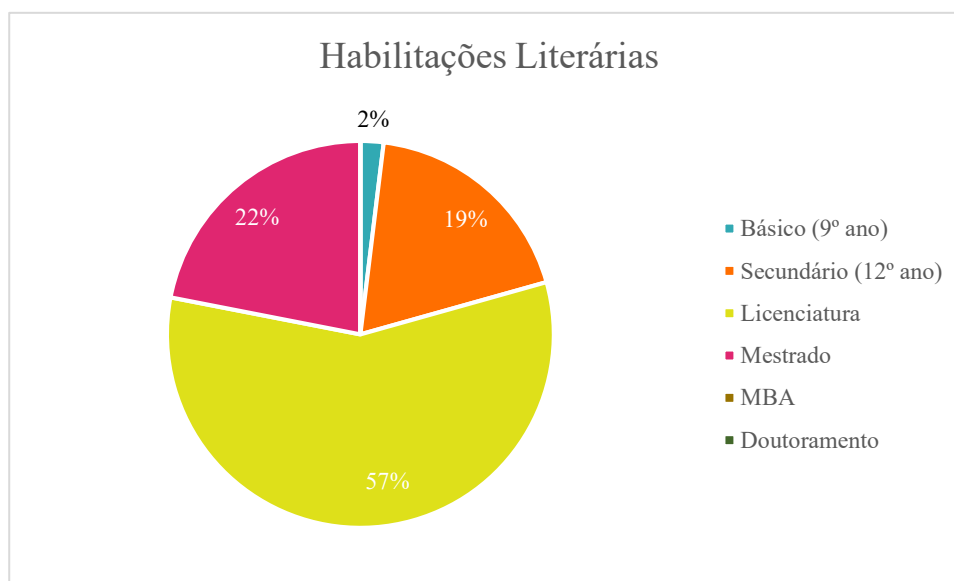


Fonte: Elaboração Própria

No **Gráfico 2** é possível verificar que 48 % dos respondentes, a maioria, têm entre 25 a 34 anos, 28% têm entre 35 a 44 anos, 6% têm entre 45 a 54 anos, 18% têm menos de 25 anos e 0% tem mais de 55 anos.

Distribuição por Habilitações Literárias

Gráfico 3. Distribuição por Habilitações Literárias



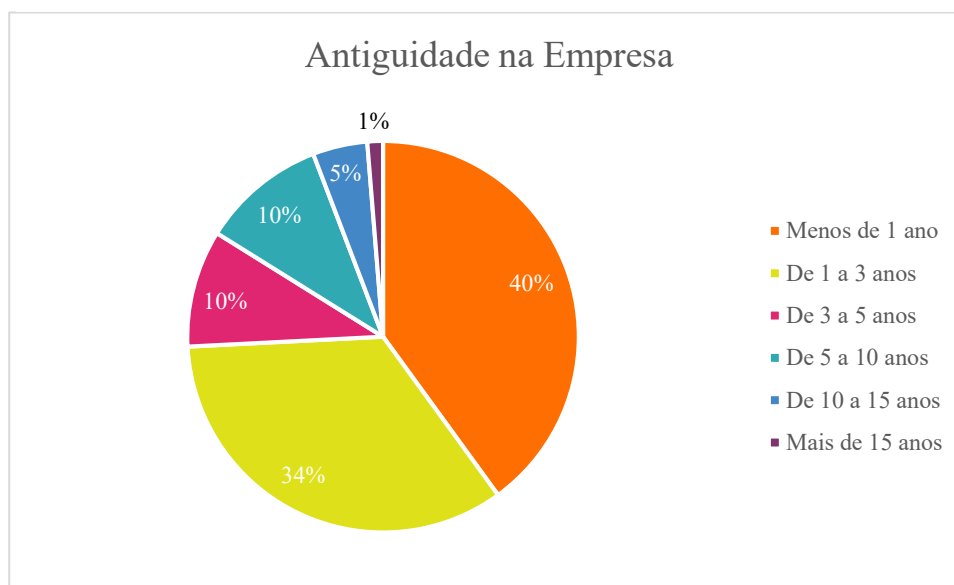
Fonte: Elaboração Própria

Neste estudo, as habilitações literárias foram divididas em seis categorias académicas – ensino básico (9º ano), ensino secundário (12º ano), Licenciatura, Mestrado, MBA e Doutoramento – entre as quais os inquiridos podiam escolher, de modo a garantir que um largo espectro académico estava coberto.

Na sua grande maioria e com uma representação de 57%, observa-se que 89 inquiridos possuem um grau académico de Licenciatura. 22%, 34 inquiridos, detêm um grau académico de Mestrado. 19%, 29 inquiridos, possuem o 12ª ano do ensino secundário e 2%, 3 inquiridos, possuem o 9º ano do ensino básico.

Distribuição por Antiguidade na Empresa

Gráfico 4. Distribuição por Antiguidade na Empresa



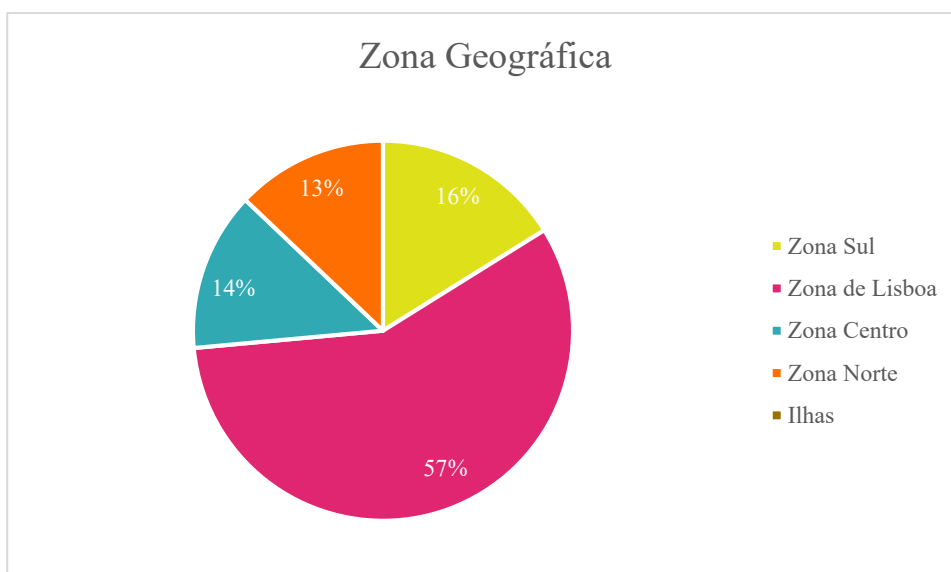
Fonte: Elaboração Própria

Da amostragem total de 155 respondentes, 40% dos inquiridos, ou seja, 62 colaboradores, trabalham na Talenter há menos de 1 ano e 34%, 53 colaboradores, trabalham na empresa há entre 1 e 3 anos. Com a mesma percentagem de 10%, 15 pessoas estão nas equipas da Talenter há entre 3 a 5 anos e 16 pessoas estão há entre 5 a 10 anos. Com uma percentagem um pouco menor de 5%, podemos observar 7 colaboradores que trabalham na Talenter há entre 10 e 15 anos e 1%, 2 colaboradores, que estão com a Talenter há mais de 15 anos.

Com estes valores é possível observar que, sendo esta uma empresa de consultoria de Recursos Humanos e de trabalho temporário, existe uma elevada rotação de pessoas – apenas 6% da população inquirida labora na Talenter há mais de 10 anos. Na sua grande maioria, 74% dos respondentes estão com a empresa há menos de 3 anos.

Distribuição por Zona Geográfica

Gráfico 5. Distribuição por Zona Geográfica



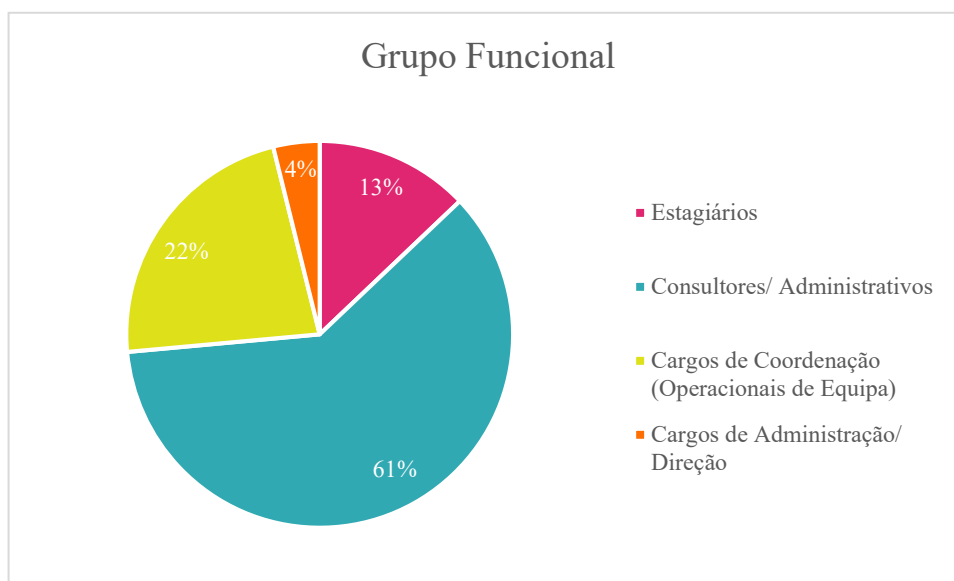
Fonte: Elaboração Própria

Uma vez que a Talenter tem cerca de 30 sucursais de norte a sul de Portugal continental e ilhas, as mesmas foram representadas por zonas neste inquérito – zona sul, zona de Lisboa, zona centro, zona norte e ilhas.

Dos participantes, 57% dos inqueridos laboram na zona de Lisboa, 16% da zona sul, 14% da zona centro e 16% da zona norte. Em números, os dados traduzem-se em 89 pessoas da zona de Lisboa, 25 da zona sul, 21 da zona centro e 20 da zona norte.

Distribuição por Grupo Funcional

Gráfico 6. Distribuição por Grupo Funcional



Fonte: Elaboração Própria

Na Talenter existem quatro principais grupos funcionais pelo qual a empresa está distribuída – estagiários, consultores/ administrativos, cargos de coordenação (operacionais de equipa) e cargos de administração/ direção.

Na sua grande maioria, 61% dos respondentes deste questionário (94 pessoas) identificaram-se como sendo consultores ou administrativos. 22% dos inquiridos, 35 colaboradores, possuem cargos de coordenação, 13% dos inquiridos, 22 pessoas, são estagiários, e 4% dos inquiridos, 6 colaboradores, possuem cargos de administração ou direção.

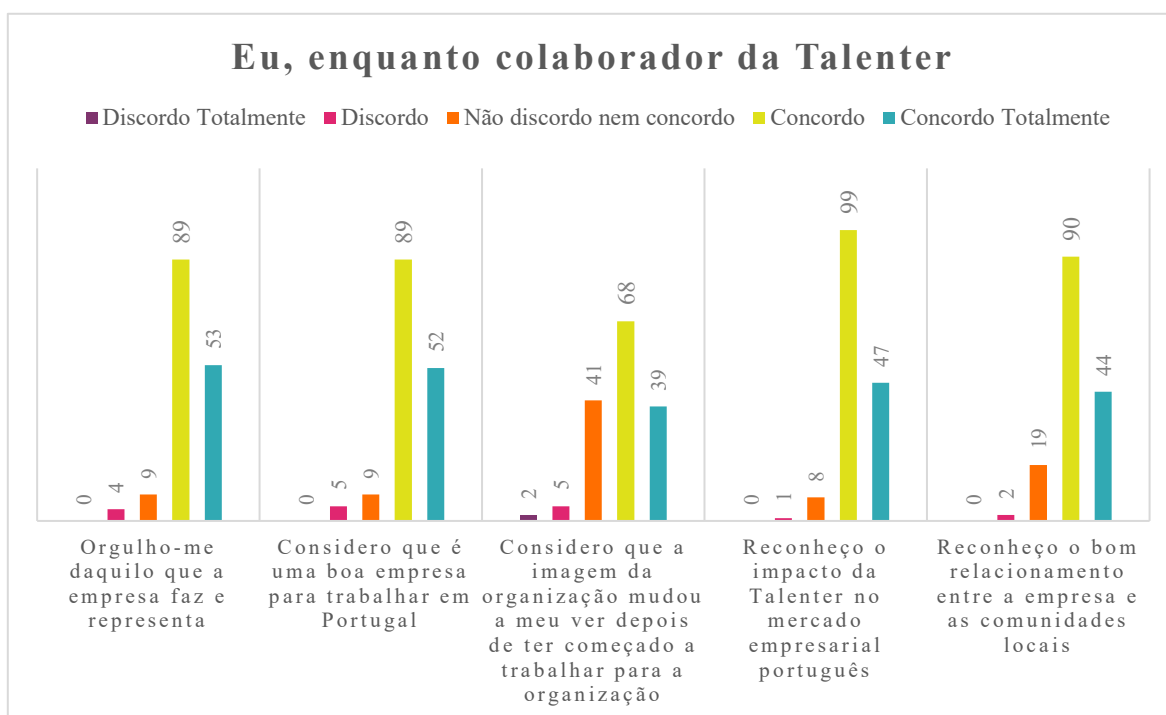
2.2 Resultado dos Dados do Estudo

Para desmistificar a questão em investigação – será que o *employer branding* interno é reconhecido pelos colaboradores da Talenter como potenciador do desenvolvimento da Talenter enquanto organização sustentável – foi escolhido um modelo de Barrow & Mosley (**Figura 31**) que contém doze variáveis, como modelo metodológico em estudo. Para cada uma das doze variáveis em estudo – reputação externa, comunicação interna, liderança sénior, valores e responsabilidade social, medidas de avaliação internas, serviços de apoio,

recrutamento e acolhimento, gestão de equipas, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, prémios e reconhecimento e ambiente de trabalho – foram colocadas cinco afirmações aos respondentes às quais eram dadas cinco respostas possíveis – discordo totalmente, discordo, não discordo nem concordo, concordo e concordo totalmente.

Reputação Externa

Gráfico 7. Variável I: Reputação Externa



Fonte: Elaboração Própria

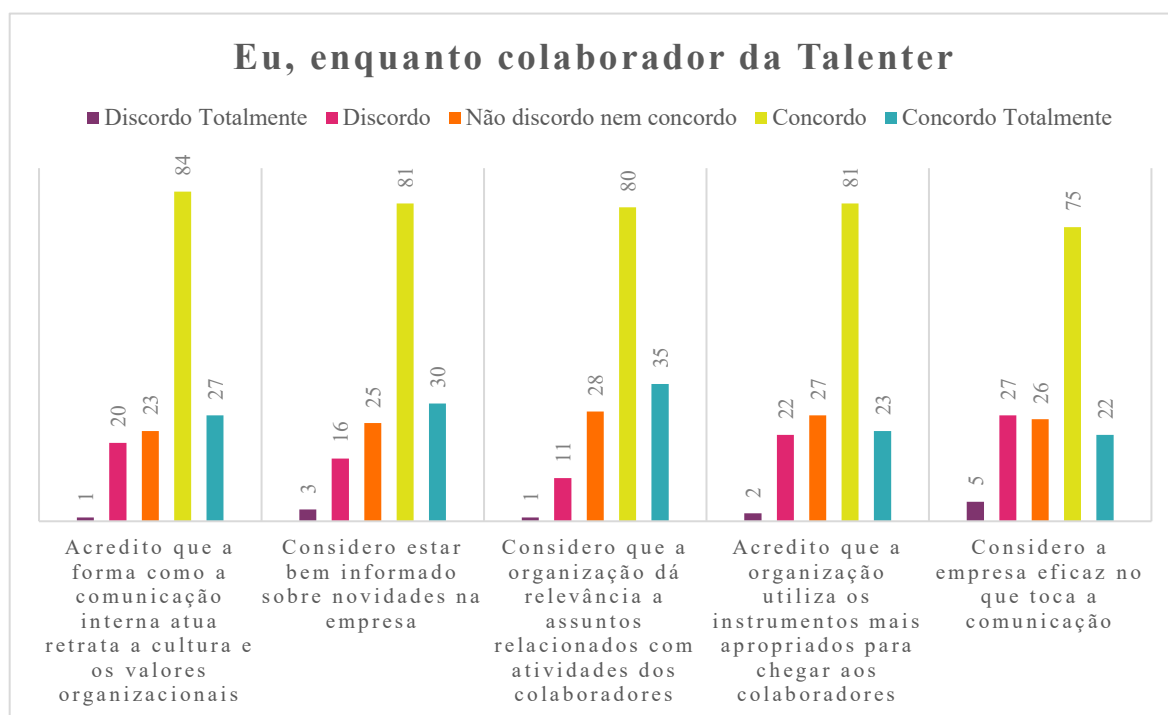
De acordo com Barrow e Mosley (2005, p. 149), existe, muitas vezes, uma interligação entre o *employer branding* e a reputação externa de uma empresa. Neste estudo, utilizámos esta variável para entender fatores como o orgulho de trabalhar para a empresa e o seu reconhecimento global.

Nos dados apresentados no **Gráfico 7**, podemos observar que a grande maioria dos participantes tem orgulho naquilo que a Talenter faz e representa (142 concordam e concordam totalmente na afirmação, cerca de 91%). Apenas 4 inquiridos discordam com a afirmação e 9 não têm uma opinião específica acerca deste assunto. 141 dos participantes

consideram que a Talenter é uma boa empresa para trabalhar em Portugal (cerca de 91%), 9 não têm uma opinião bem formada e 5 discordam com a afirmação. Dos 155 colaboradores que participaram no estudo, 107 (cerca de 69%) consideram que a imagem da Talenter mudou após terem começado a trabalhar para a empresa e 7 consideram não ter mudado. 26% dos colaboradores estão neutros quando à afirmação. Com uma clara maioria, 94% dos participantes reconhecem o impacto da Talenter no mercado empresarial português (146 dos participantes). Com uma opinião ainda não formada observamos 8 colaboradores e apenas 1 colaborador discorda deste reconhecimento. Por fim, 134 dos inquiridos reconhece o bom relacionamento entre a empresa e as comunidades locais, cerca de 86%. Apenas 2 colaboradores discordam deste reconhecimento e 19 não têm uma opinião formada acerca do assunto.

Comunicação Interna

Gráfico 8. Variável II: Comunicação Interna



Fonte: Elaboração Própria

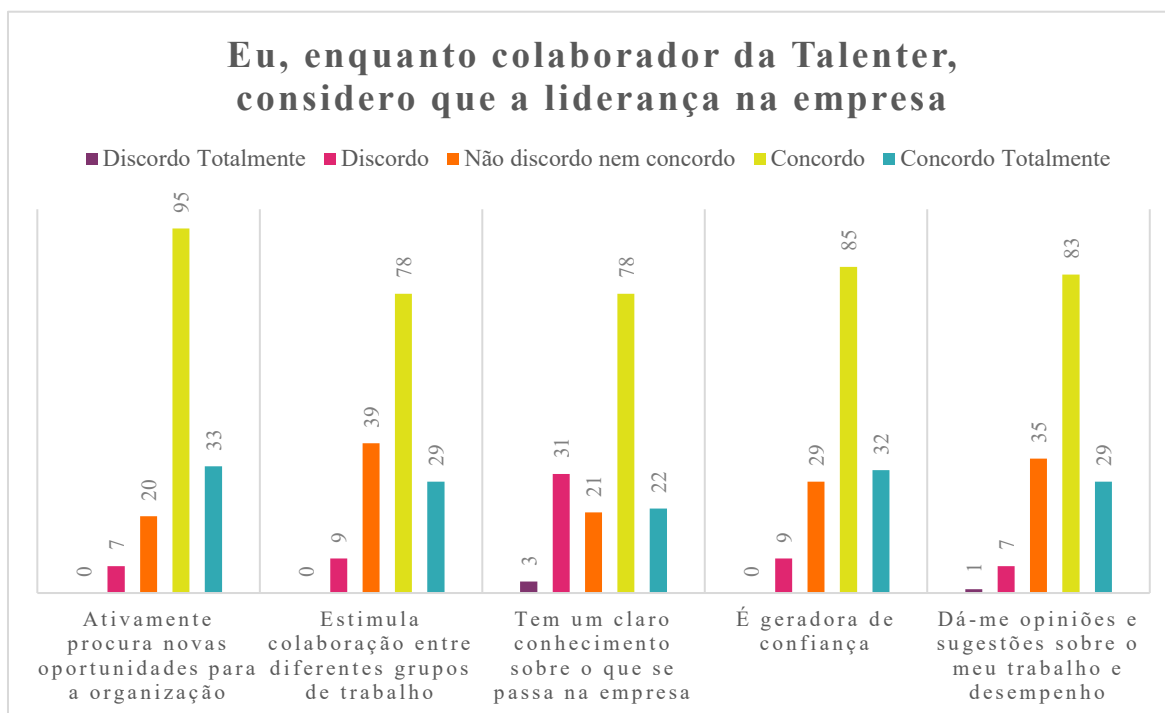
“Toda a comunicação interna deve ser considerada comunicação de *employer branding* pois cada pedaço de comunicação diz algo sobre a empresa” (Barrow & Mosley, 2005, p. 151).

De acordo com o **Gráfico 8**, a maioria dos respondentes acredita que a forma como a comunicação interna atua retrata a cultura e os valores organizacionais da Talenter (111 colaboradores, cerca de 72%). Aproximadamente 13% dos respondentes acreditam no oposto, que a comunicação interna da Talenter não reflete a cultura e os valores da empresa (21 colaboradores) e 15% não tem uma opinião formada (23 colaboradores). Dos 155 inquiridos, 111 consideram estar bem informados sobre novidades na Talenter, 25 não tem opinião formada e 19 discordam desta afirmação. Ademais, 115 colaboradores consideram que a Talenter, nas suas comunicações internas, dá relevância a assuntos relacionados com atividades dos colaboradores. 28 dos inquiridos não têm opinião acerca desta afirmação e apenas 12 discordam. Sensivelmente 67% dos participantes (104 colaboradores) acreditam que a organização utiliza os instrumentos mais apropriados para chegar aos colaboradores, 17% (27 colaboradores) não têm opinião formada e 16% (24 colaboradores) discordam que estejam a ser utilizados os instrumentos mais apropriados. Por último, a maioria dos colaboradores (97 colaboradores, cerca de 62%) considera a Talenter eficaz em termos de comunicação. 26 colaboradores (aproximadamente 17%) não discordam nem concordam com a afirmação e 32 colaboradores (cerca de 21%) discordam.

Liderança Sénior

Segundo os autores Barrow e Mosley (2005, p. 152), “de todas as potenciais fontes de comunicação, a equipa de liderança é quem tem um dos papéis mais críticos em reforçar a credibilidade da empresa e a transmitir o ‘espírito’ da *employer brand*”.

Gráfico 9. Variável III: Liderança Sénior



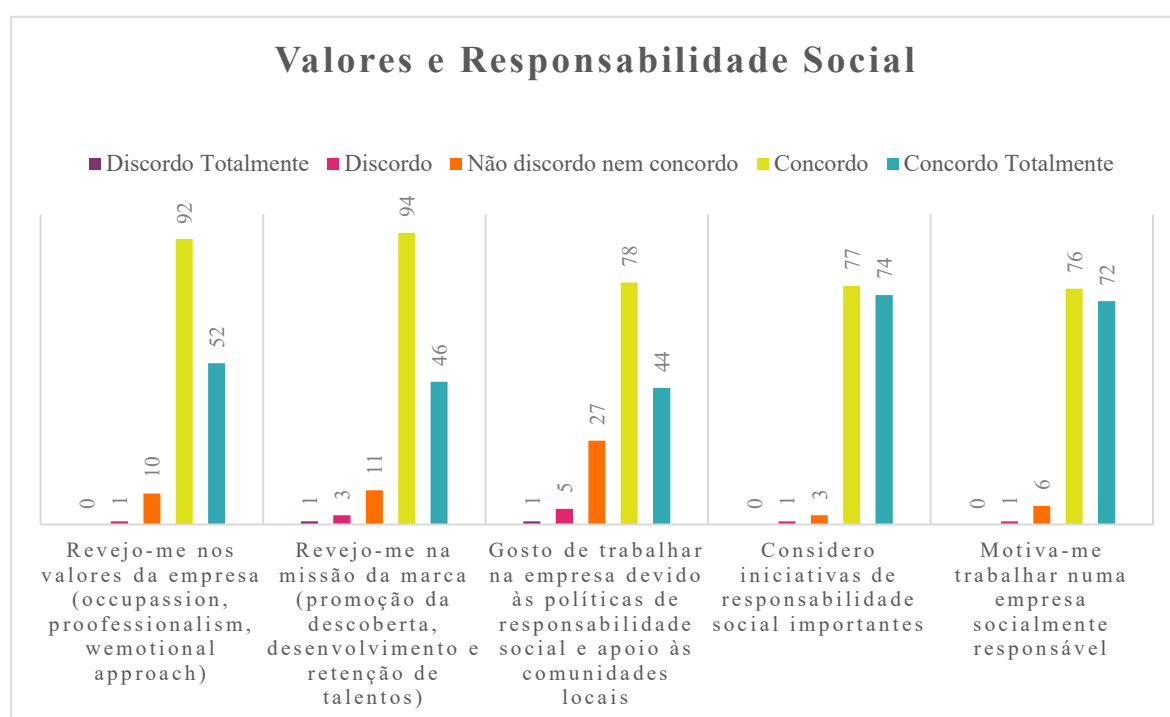
Fonte: Elaboração Própria

No **Gráfico 9** é possível observar que a grande maioria dos colaboradores considera que a liderança sénior da Talenter ativamente procura novas oportunidades para a organização – 95 colaboradores concordam e 33 concordam totalmente, aproximadamente 83% dos participantes. Apenas 7 colaboradores discordam desta afirmação (cerca de 4%) e 20 colaboradores não têm uma opinião formada acerca desta procura ativa (aproximadamente 13%). Um total de 107 participantes considera que os líderes da Talenter estimulam a colaboração entre diferentes grupos de trabalho (69%). Somente 9 participantes não concordam com esta afirmação (6%) e 39 participantes não discordam nem concordam (25%). Dos 155 colaboradores que participaram neste inquérito por questionário, 22% (34 pessoas) consideram que a liderança sénior da empresa não tem um claro conhecimento sobre o que se passa na empresa. No entanto, 64% (100 colaboradores) concordam com a afirmação que a liderança sénior tem um claro conhecimento sobre o que se passa na empresa. Apenas 14% (21 colaboradores) não considerou ter uma opinião formada acerca deste assunto. 117 dos participantes consideram que a liderança da Talenter é geradora de confiança, cerca de 75%. Uma minoria de 9 colaboradores, cerca de 6%, não considera que a liderança da Talenter seja geradora de confiança. 29 participantes, aproximadamente 19%,

não concordam nem discordam da afirmação. Finalmente, 112 colaboradores concordam e concordam totalmente que a liderança sénior da empresa lhes faculta opiniões e sugestões acerca do seu trabalho e desempenho, cerca de 72%. 35 colaboradores não concordam nem discordam com a afirmação, cerca de 23%. Apenas 8 colaboradores, cerca de 5%, não concordam totalmente ou não concordam com a afirmação.

Valores e Responsabilidade Social

Gráfico 10. Variável IV: Valores e Responsabilidade Social



Fonte: Elaboração Própria

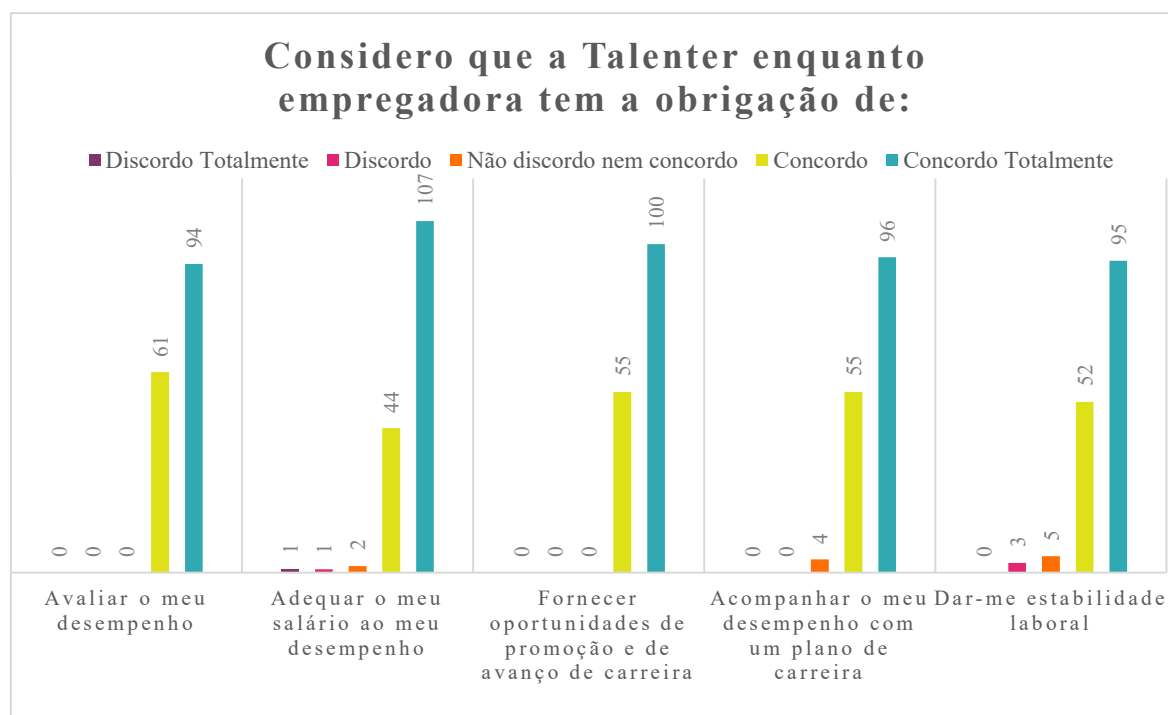
“As atividades de responsabilidade social das empresas devem ser consideradas como um elemento crucial no *mix* de *employer branding* e não simplesmente como um exercício ‘de fazer aquilo que é correto’ para a reputação externa da empresa” (Barrow & Mosley, 2005, p. 154).

De acordo com os dados apresentados no **Gráfico 10**, a maioria dos colaboradores concorda e concorda totalmente com as cinco afirmações apresentadas acerca dos valores e responsabilidade social da Talenter. Dos 155 colaboradores que participaram no inquérito por questionário, cerca de 93% (144 pessoas) reveem-se nos valores da empresa

“occupassion, prooфессионализм, wemotional approach”, cerca de 6% (10 pessoas) não tem opinião formada e menos de 1% (1 pessoa) não se revê nestes valores. Aproximadamente 90% dos colaboradores reveem-se na missão da marca Talenter, de promoção da descoberta, desenvolvimento e retenção de talentos. 4% dos colaboradores não se identificam com esta missão e 7% não discordam nem concordam com a afirmação. 122 inquiridos, cerca de 79%, gostam de trabalhar na empresa devido às políticas de responsabilidade social e apoio às comunidades locais. 21% dos inquiridos não concordam ou não tem uma opinião claramente formada acerca da declaração. Dos 155 colaboradores, 151 (cerca de 97%) consideram as iniciativas de responsabilidade social importantes, apenas 1 (menos de 1%) não concorda e 3 (menos de 2%) afirmam-se neutros à afirmação. Por fim, 148 colaboradores (aproximadamente 95%) sentem-se motivados ao trabalhar numa empresa socialmente responsável, 6 colaboradores (cerca de 4%) não concordam nem discordam da afirmação e 1 colaborador (menos de 1%) não concorda.

Medidas de Avaliação Internas

Gráfico 11. Variável V: Medidas de Avaliação Internas



Fonte: Elaboração Própria

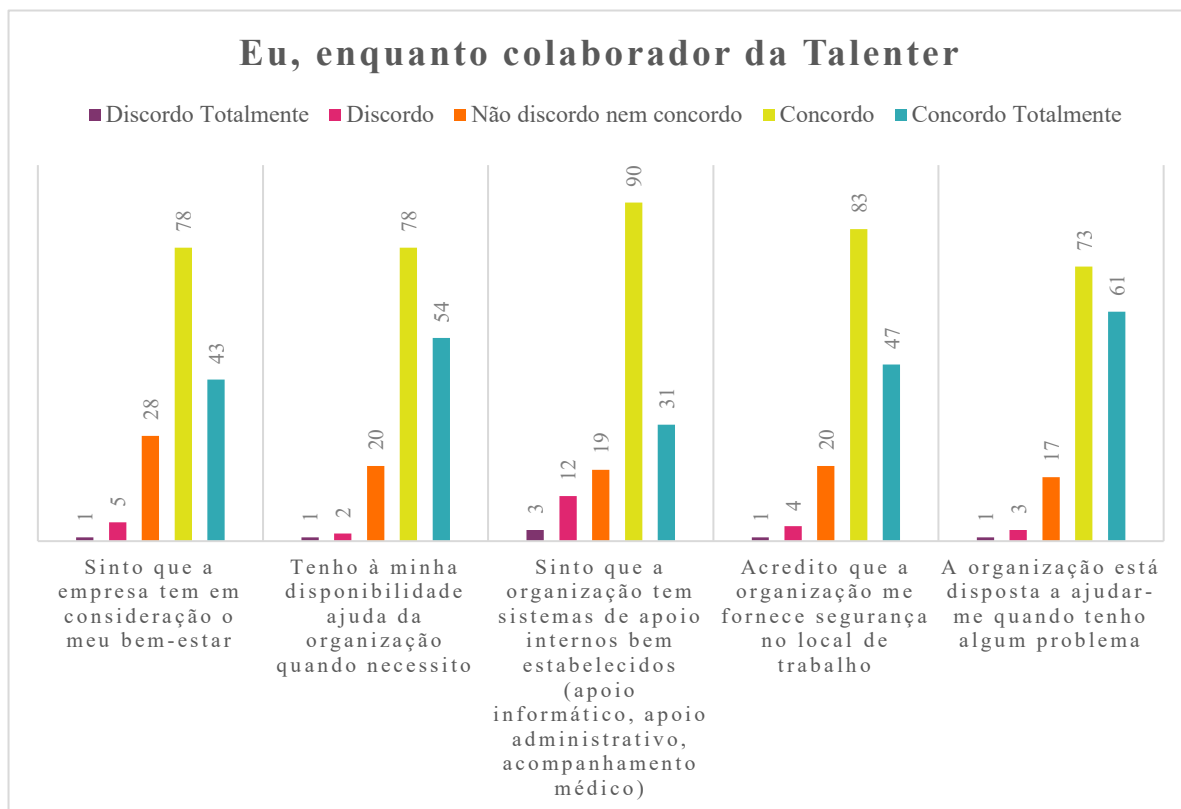
De acordo com os autores Barrow e Mosley (2005, p. 154), organizações com uma forte componente de *employer branding* seguem uma filosofia de “o que é medido é feito”.

No **Gráfico 11**, podemos observar que 100% dos colaboradores concordam ou concordam totalmente que a Talenter, enquanto entidade empregadora, tem a obrigatoriedade de avaliar o desempenho dos seus colaboradores. Aproximadamente 97% dos colaboradores, 151 pessoas, concordam com a afirmação que a empresa empregadora deve adequar o seu salário ao seu desempenho. Neste caso, apenas 2 pessoas (menos de 2%) discordam com este balanço entre o salário e o seu desempenho e também 2 pessoas (menos de 2%) não concordam nem discordam. Dos 155 inquiridos, 155 (100%) concordam e concordam totalmente que a empresa deve fornecer oportunidades de promoção e de avanço de carreira. 151 colaboradores consideram que a Talenter enquanto empregadora tem a obrigação de acompanhar o seu desempenho com um plano de carreira e 4 colaboradores têm uma opinião neutra acerca desta afirmação. Por último, 147 colaboradores (aproximadamente 95%) acreditam que a Talenter enquanto empregadora lhes deve oferecer estabilidade laboral, 3 colaboradores (menos de 2%) discordam e 5 (cerca de 3%) não discordam nem concordam.

Serviços de Apoio

“A qualidade dos serviços de apoio que os colaboradores recebem internamente – tanto quando necessitam de algo urgentemente ou quando necessitam de ajuda com algo mais pessoal – representa um momento crítico para a marca empregadora” (Barrow & Mosley, 2005, p. 154).

Gráfico 12. Variável VI: Serviços de Apoio

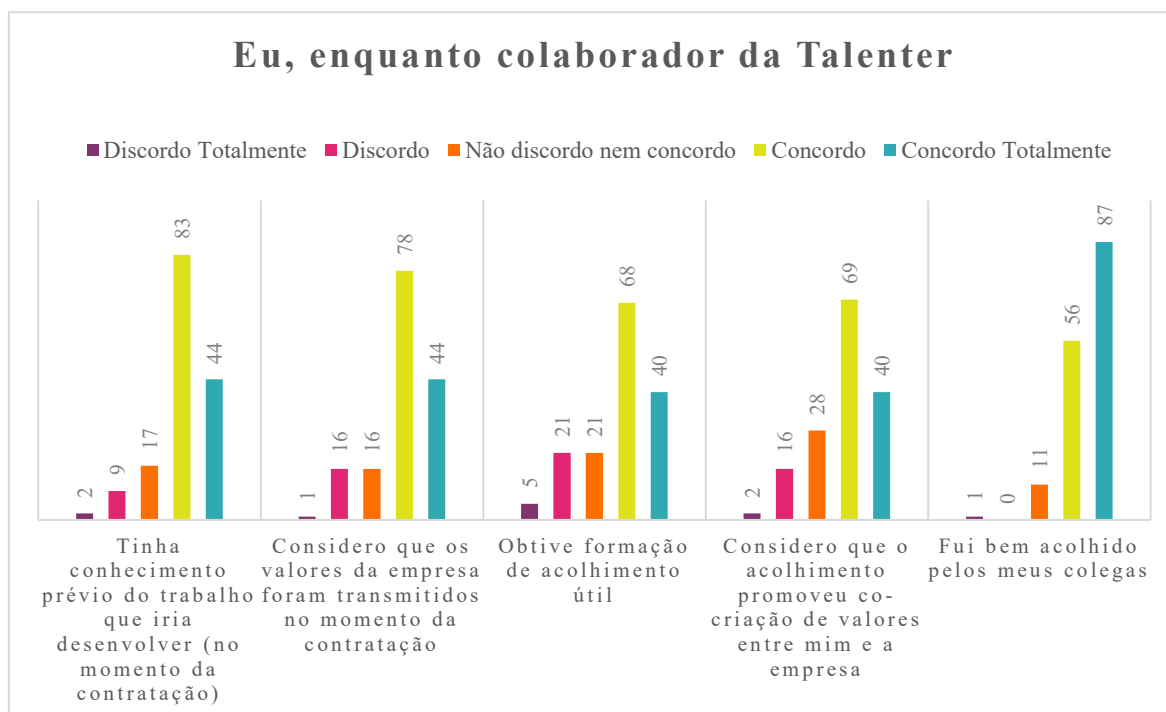


Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os dados apresentados no **Gráfico 12**, 121 colaboradores da Talenter (cerca de 78%) sentem que a empresa tem em consideração o seu bem-estar. Apenas 6 colaboradores (menos de 4%) não sente que a empresa tem o seu bem-estar em consideração e 28 colaboradores (cerca de 18%) não concordam nem discordam da afirmação. Dos 155 inquiridos, 132 (aproximadamente 85%) concordam que têm à sua disponibilidade ajuda da organização quando necessitam, 3 colaboradores discordam (menos de 2%) e 20 (cerca de 13%) são neutros à afirmação. 121 inquiridos (aproximadamente 78%) sentem que a organização tem sistemas de apoio internos bem estabelecidos, como apoio informático, apoio administrativo ou acompanhamento médico, enquanto que 15 inquiridos (cerca de 9%) não concordam e 19 (cerca de 12%) não discordam nem concordam. A grande maioria, 130 colaboradores, acredita que a organização lhes fornece segurança no local de trabalho. No entanto, 20 não concordam nem discordam e 4 discordam ou discordam totalmente. Finalmente, 134 colaboradores concordam e concordam totalmente que a organização está disposta a ajudá-los quando têm algum problema, 4 discordam ou discordam totalmente e 17 estão neutros à declaração.

Recrutamento e Acolhimento

Gráfico 13. Variável VII: Recrutamento e Acolhimento



Fonte: Elaboração Própria

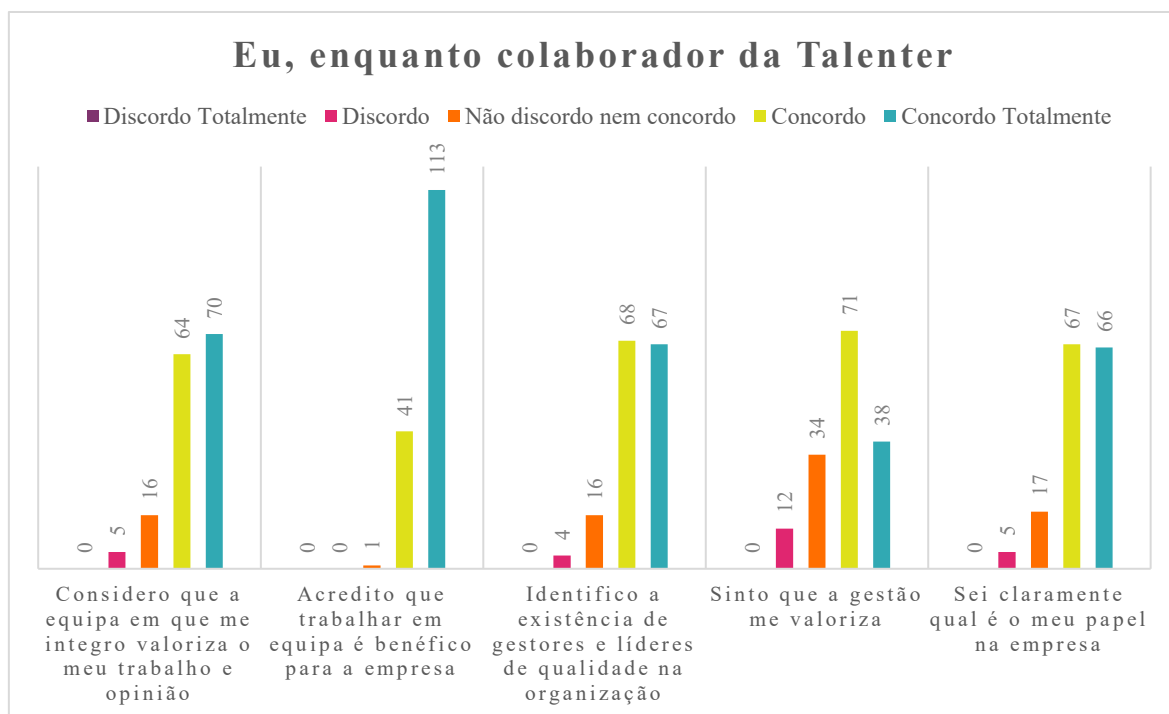
O momento do recrutamento e do acolhimento de novos colaboradores é um momento de extrema importância para o *employer branding*. Segundo os autores Barrow e Mosley (2005, p. 156), “é uma oportunidade de mostrar aos novos colaboradores o que podem esperar da nova organização, que raramente é aproveitado”.

Os dados do **Gráfico 13** mostram-nos que a maioria dos colaboradores (82%) tinham conhecimento prévio do trabalho que iriam desenvolver no momento da sua contratação, uma minoria (menos de 5%) discordam que tinham este conhecimento e outra pequena fração (cerca de 11%) não concordam nem discordam com a declaração. 122 colaboradores consideram que os valores da empresa foram transmitidos no momento de contratação, mas 16 colaboradores não concordam nem discordam e 17 colaboradores discordam e discordam totalmente com esta afirmação. Dos 155 inquiridos, 72% considera que obteve formação de acolhimento útil por parte da Talenter, menos de 14% não concorda nem discorda e menos de 17% discorda ou discordam totalmente que lhes tenha sido facultada formação útil. 109

colaboradores acreditam que o acolhimento da empresa promoveu co-criação de valores entre eles e a empresa, 28 colaboradores são neutros à declaração e 18 colaboradores não concordam. Por fim, a grande maioria (143 dos 155 inquiridos) considera que foi bem acolhido por parte dos seus colegas. Apenas 1 colaborador discorda totalmente desta afirmação e 11 colaboradores não têm uma opinião claramente formada, não discordando nem concordando.

Gestão de Equipas

Gráfico 14. Variável VIII: Gestão de Equipas



Fonte: Elaboração Própria

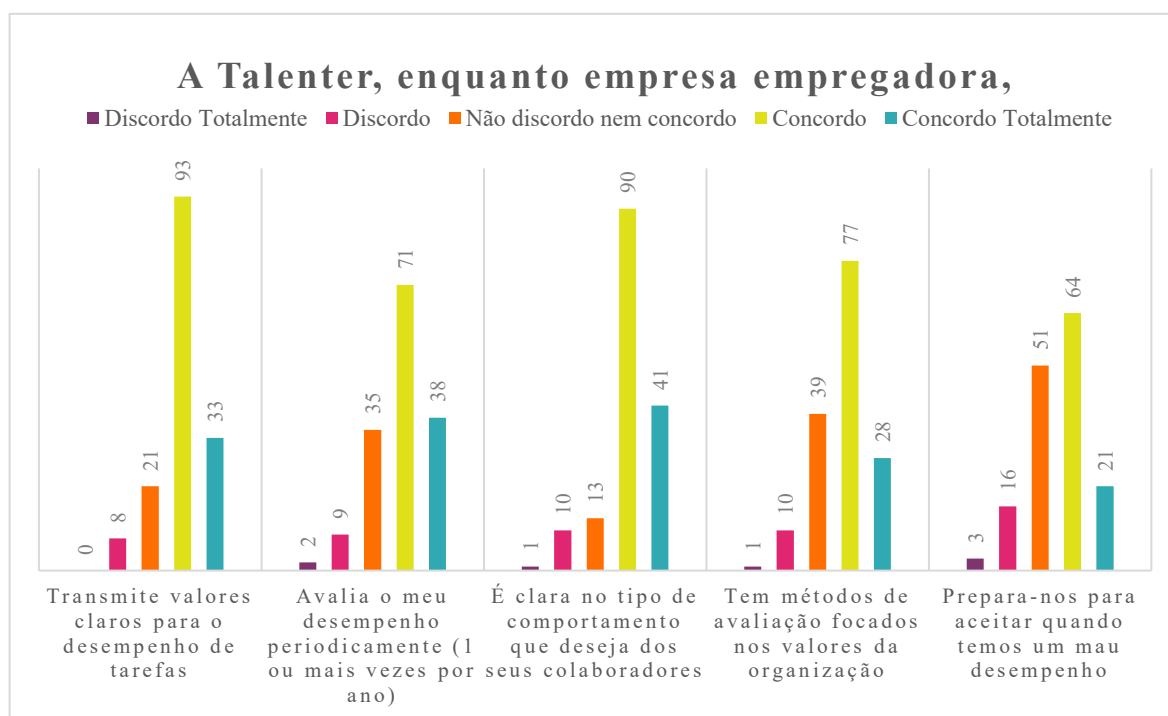
“Os comportamentos e atitudes dos gestores de equipas é uma variável de sucesso fundamental” (Barrow & Mosley, 2005, p. 156).

De acordo com os dados apresentados no **Gráfico 14**, a maioria dos colaboradores (cerca de 86%) considera que a equipa em que está inserida valoriza o seu trabalho e opinião, enquanto apenas 5 colaboradores discordam e 16 colaboradores que não discordam nem concordam. Praticamente todos os colaboradores, 154 dos 155 inquiridos, acreditam que trabalhar em

equipa é benéfico para a empresa. Dos 154 inquiridos que responderam afirmativo, 113 concorda totalmente com a afirmação e apenas 1 inquirido não discorda nem concorda. Do total de respondentes, aproximadamente 87% identifica a existência de gestores e líderes de qualidade na organização, cerca de 10% não tem uma opinião claramente formada e menos de 3% discorda com a afirmação. Dos 155 inquiridos, 109 sente que a gestão o valoriza, 34 não discorda nem concorda com a declaração e 12 colaboradores discordam da mesma. Por último, cerca de 86% dos colaboradores sabe claramente qual é o seu papel na empresa enquanto apenas 5 colaboradores discordam da afirmação e 17 colaboradores não concordam nem discordam.

Avaliação de Desempenho

Gráfico 15. Variável IX: Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaboração Própria

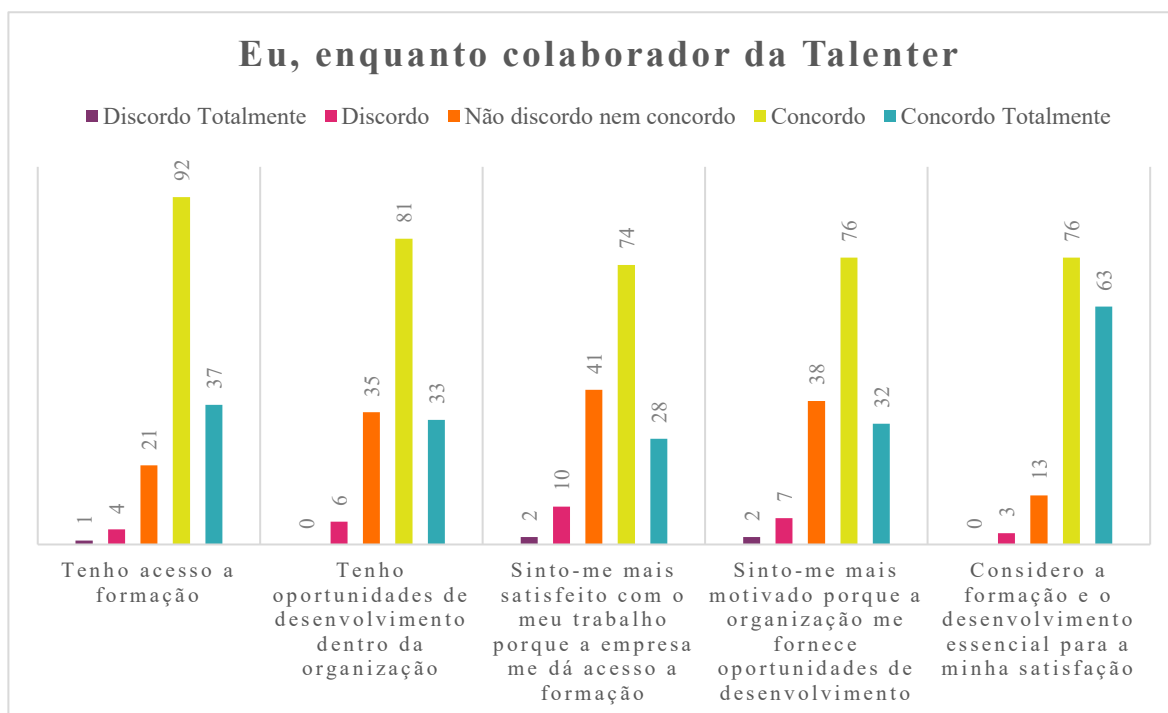
Para os autores Barrow e Mosley (2005, p. 157), o sucesso de uma marca empregadora está interligado com a forma como os valores primários da empresa são utilizados nos processos de avaliação de desempenho.

No **Gráfico 15** podemos observar que 128 colaboradores concordam e concordam totalmente que a Talenter, enquanto empresa empregadora, lhes transmite valores claros para o desempenho de tarefas, que 16 colaboradores não têm uma opinião claramente formada acerca do assunto e que 5 colaboradores discordam da afirmação. Dos 155 respondentes, 109 concordam com a afirmação que a Talenter avalia o seu desempenho periodicamente (1 ou mais vezes por ano), 9 discordam ou discordam totalmente da afirmação e 35 não discordam nem concordam com a mesma. Aproximadamente 85% dos inquiridos acreditam que a Talenter, enquanto empresa empregadora, é clara no tipo de comportamento que deseja dos seus colaboradores. No entanto, cerca de 7% discordam ou discordam totalmente desta afirmação e aproximadamente 8% não tem uma opinião formada acerca da mesma. 105 colaboradores (cerca de 68%) consideram que a Talenter tem métodos de avaliação focados nos valores da organização, 11 colaboradores (cerca de 7%) discordam e 39 (cerca de 25%) não discordam nem concordam com a afirmação. Finalmente, grande parte dos respondentes (85 colaboradores, cerca de 55%) consideram que a Talenter os prepara para aceitar quando têm um mau desempenho. No entanto, 51 colaboradores (cerca de 33%) não discordam nem concordam com a afirmação e 19 colaboradores (aproximadamente 12%) discordam ou discordam totalmente da mesma.

Formação e Desenvolvimento

“A formação e desenvolvimento dos colaboradores influenciam não só o *employer branding* interno de uma organização, mas também a imagem da empresa para novos colaboradores” (Barrow & Mosley, 2005, p. 157).

Gráfico 16. Variável X: Formação e Desenvolvimento

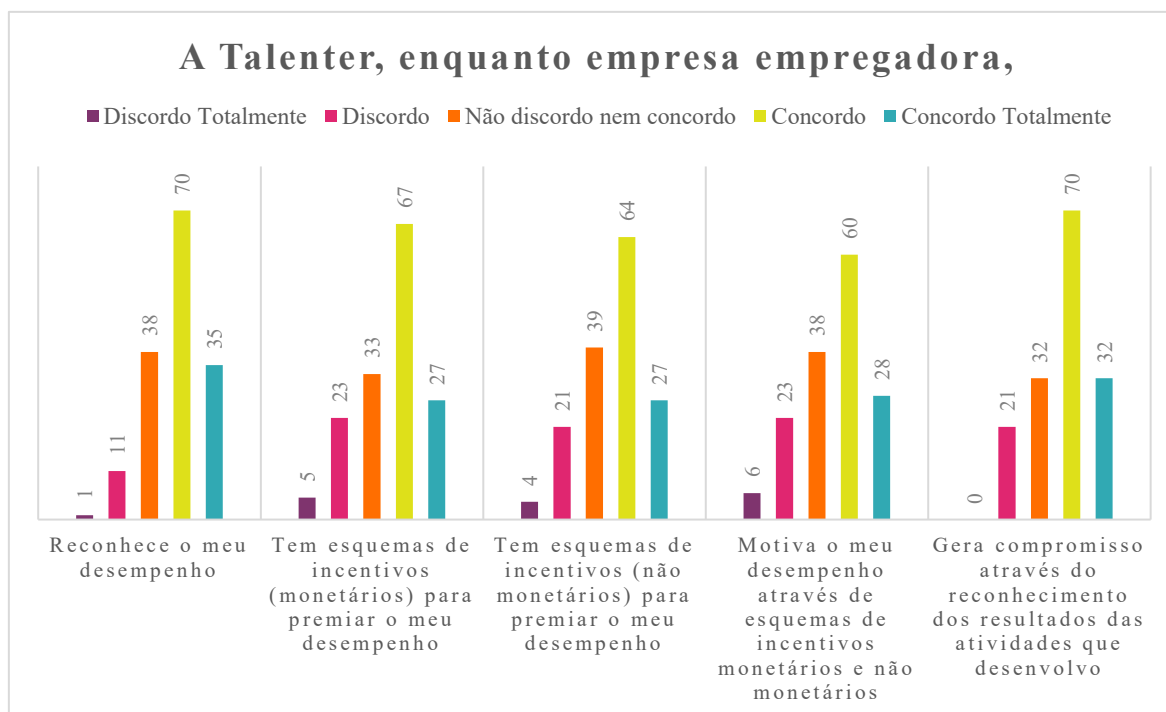


Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os dados apresentados no **Gráfico 16**, 129 dos 155 respondentes consideram ter acesso a formação na Talenter, 21 não têm uma opinião claramente formada acerca do assunto e 5 discordam com a afirmação. Aproximadamente 74% dos colaboradores inquiridos admitem que têm oportunidades de desenvolvimento dentro da organização, 22% não discordam ou concordam com a afirmação e menos de 4% discordam da mesma. 102 colaboradores (65%) sentem-se mais satisfeitos com o seu trabalho porque a empresa lhes dá acesso a formação, 12 colaboradores (menos de 8%) discordam ou discordam totalmente da declaração e 41 colaboradores (26%) não discordam nem concordam. Para além disso, 108 colaboradores (cerca de 70%) sentem-se mais motivados pois a organização lhes fornece oportunidades de desenvolvimento. Apenas 9 colaboradores (menos de 6%) discordam e cerca de 25% não têm uma opinião claramente formada. Por fim, dos 155 inquiridos, 139 consideram que a formação e o desenvolvimento são essenciais para a sua satisfação. Apenas 3 colaboradores não consideram esta afirmação como verdade e 13 colaboradores não discordam nem concordam com a mesma.

Prémios e Reconhecimento

Gráfico 17. Variável XI: Prémios e Reconhecimento



Fonte: Elaboração Própria

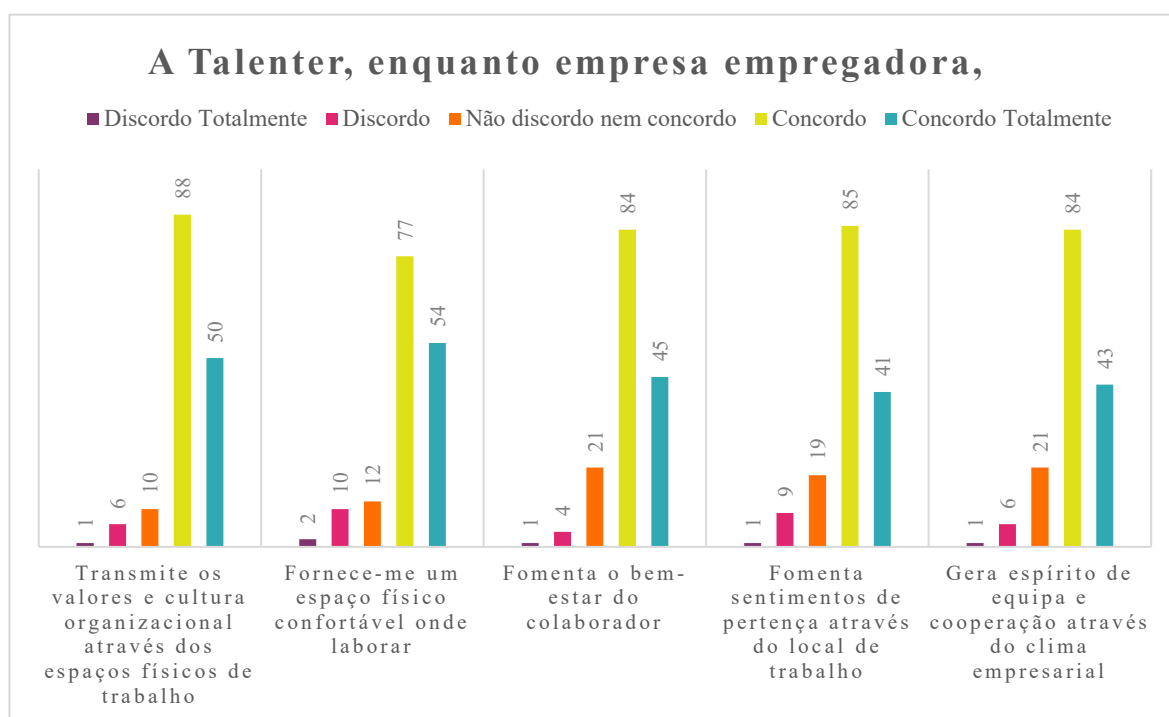
De acordo com Barrow e Mosley (2005, p. 159), fazer os colaboradores se sentirem valorizados, quer através de prémios ou de reconhecimento, é fundamental para o *employer branding* interno e é uma das formas mais simples e eficazes de demonstrar que as pessoas importam.

Os dados do **Gráfico 17** mostram-nos que 105 respondentes consideram que a Talenter reconhece o seu desempenho, que 38 respondentes não concordam nem discordam com a declaração e que 12 respondentes discordam da mesma. Dos 155 inquiridos, 94 colaboradores (cerca de 61%) julgam que a Talenter, enquanto empresa empregadora, tem esquemas de incentivos monetários para premiar o seu desempenho. No entanto, 28 colaboradores (cerca de 18%) discordam que a empresa tenha estes incentivos monetários e 33 colaboradores (aproximadamente 21%) não concordam nem discordam. Em termos de esquemas de incentivos não monetários, 91 colaboradores concordam ou concordam totalmente que a empresa tenha estes esquemas, 25 colaboradores discordam e 39 não

discordam nem concordam com a afirmação. Do total de respondentes, 88 acreditam que a Talenter motiva o seu desempenho através de esquemas de incentivos monetários e não monetários, 29 discordam ou discordam totalmente da declaração e 38 não discordam nem concordam da mesma. Por último, a maioria dos colaboradores (cerca de 66%) consideram que a Talenter gera compromisso através do reconhecimento dos resultados das atividades que os colaboradores desenvolvem. Aproximadamente 13% discordam da afirmação e 20% não concordam nem discordam da mesma.

Ambiente de Trabalho

Gráfico 18. Variável XII: Ambiente de Trabalho



Fonte: Elaboração Própria

“O espaço físico laboral representa uma importante forma de manifestar a marca empregadora” (Barrow & Mosley, 2005, p. 160).

De acordo com os dados apresentados no **Gráfico 18**, a grande maioria dos colaboradores (138 dos 155 respondentes) consideram que a Talenter, enquanto organização empregadora, lhes transmite os valores e cultura organizacional através dos espaços físicos de trabalho.

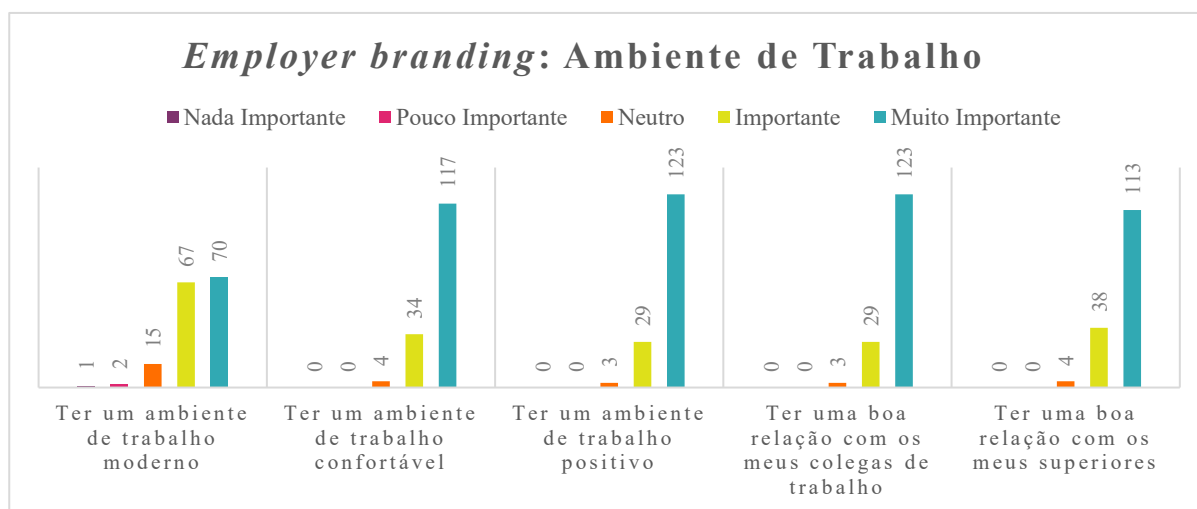
Apenas 7 colaboradores discordam desta afirmação e 10 colaboradores não discordam nem concordam. 131 colaboradores (cerca de 85%) acreditam que a Talenter lhes fornece um espaço físico confortável onde laboram, 12 colaboradores (menos de 8%) discordam e também 12 colaboradores (menos de 8%) não concordam nem discordam da afirmação. A maioria dos colaboradores (129 pessoas) consideram que a Talenter fomenta o seu bem-estar, 5 colaboradores discordam e 21 colaboradores não têm uma opinião claramente formada. Dos 155 inquiridos, 126 (cerca de 81%) acreditam que a Talenter fomenta sentimentos de pertença através do local de trabalho. No entanto, 10 colaboradores (menos de 7%) discordam da afirmação e 19 colaboradores (cerca de 12%) não concordam nem discordam. Finalmente, a grande maioria dos colaboradores (127 pessoas) consideram que a Talenter gera espírito de equipa e cooperação através do clima empresarial. Apenas 7 colaboradores discordam da declaração e 21 não têm uma opinião claramente formada acerca da mesma.

Employer Branding

Para além das doze variáveis em estudo, o inquérito por questionário permitiu entender quais os fatores mais valorizados pelos colaboradores em relação ao *employer branding*. Foram utilizadas 25 afirmações para compreender o que é muito importante, importante, neutro, pouco importante ou nada importante para os colaboradores da Talenter. As 25 afirmações foram divididas em diferentes grupos para uma análise mais eficaz das mesmas.

Fatores relacionados com o ambiente de trabalho

Gráfico 19. *Employer Branding*: Fatores relacionados com o Ambiente de Trabalho

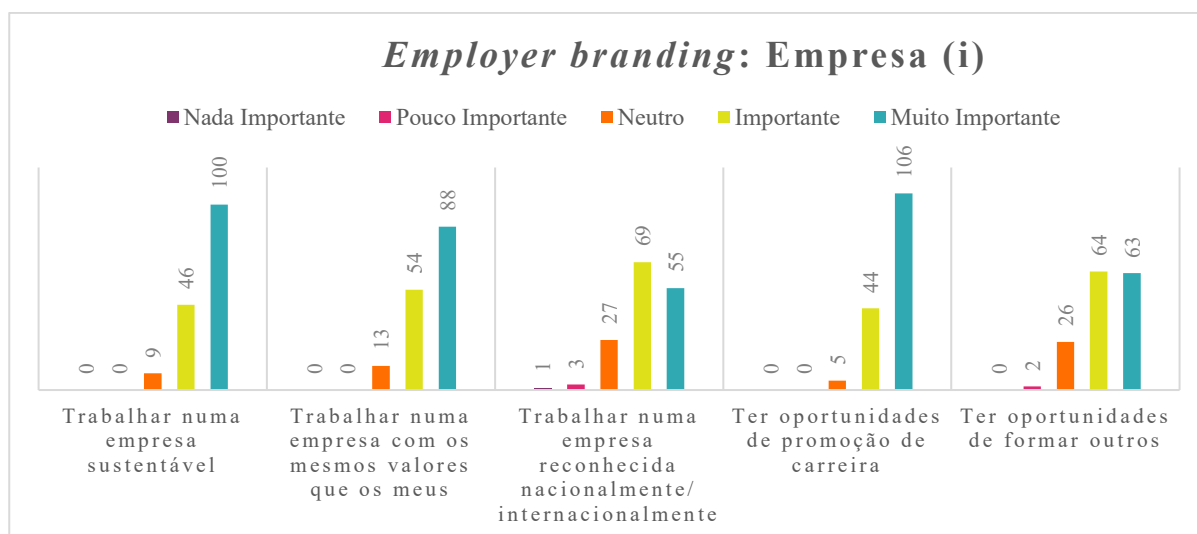


Fonte: Elaboração Própria

No **Gráfico 19** podemos observar que na generalidade os respondentes consideram que ter um ambiente de trabalho moderno, confortável e positivo é importante ou muito importante. Apenas uma pequena minoria, de três colaboradores, não julga ser importante o ambiente de trabalho moderno. Adicionalmente, é possível constatar que os colaboradores valorizam o ter uma boa relação com os colegas de trabalho e com os seus superiores.

Fatores relacionados com a empresa

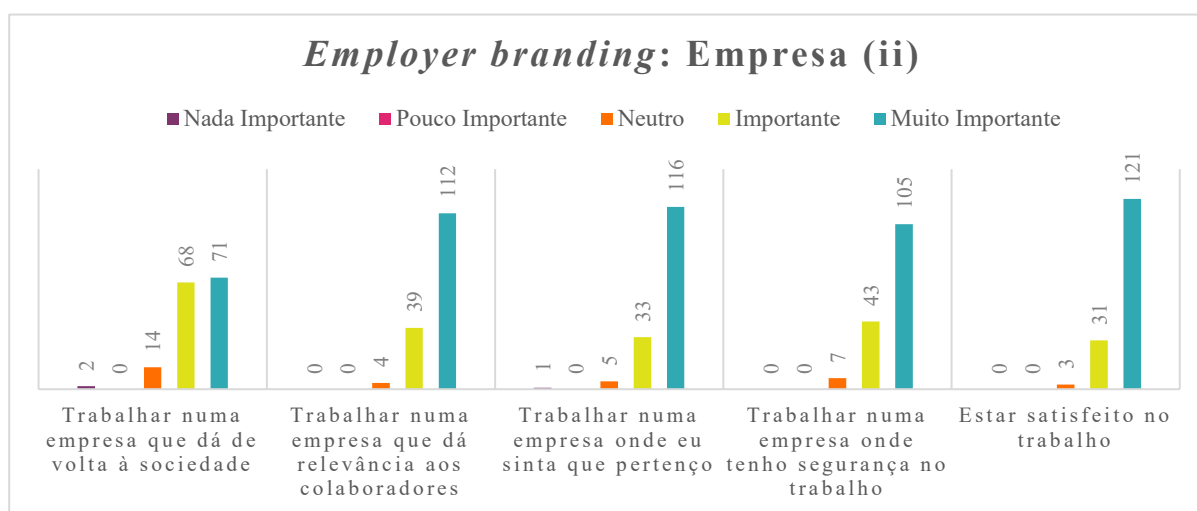
Gráfico 20. *Employer Branding*: Fatores relacionados com a Empresa (i)



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os dados apresentados no **Gráfico 20**, a grande maioria dos colaboradores valoriza trabalhar numa empresa sustentável e com os mesmos valores que os seus. Uma larga maioria de respondentes também assinala como importante ou muito importante trabalhar numa empresa reconhecida nacional ou internacionalmente. No entanto, 4 colaboradores indicam que este não é um fator de importância para eles e 27 são neutros à afirmação. Dos 155 respondentes, 150 avaliam como importante ter oportunidades de promoção de carreira e uma larga maioria considera importante ter oportunidades de formar outros.

Gráfico 21. *Employer Branding*: Fatores relacionados com a Empresa (ii)

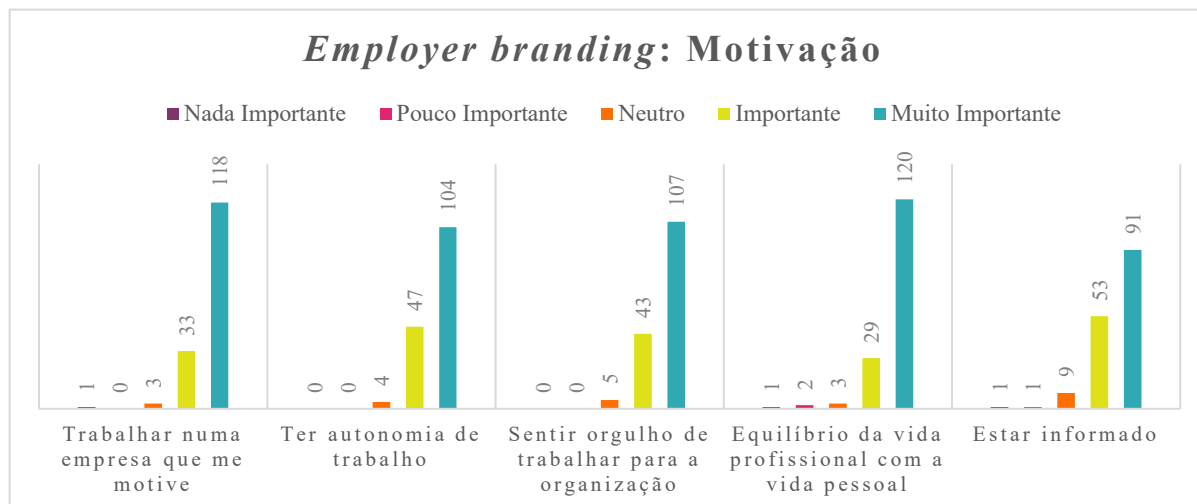


Fonte: Elaboração Própria

Os dados do **Gráfico 21** mostram-nos que a maior parte dos colaboradores da Talenter que participaram no inquérito por questionário valorizam trabalhar numa empresa que dá de volta à sociedade e que dá relevância aos colaboradores. Os colaboradores sentem ser de igual importância estar satisfeito no trabalho, trabalhar numa empresa onde sentem que pertencem e, por fim, trabalhar numa empresa onde tenha segurança no trabalho. De igual forma, os colaboradores da Talenter identificam como algo importante e muito importante estar satisfeito no trabalho.

Fatores relacionados com a motivação

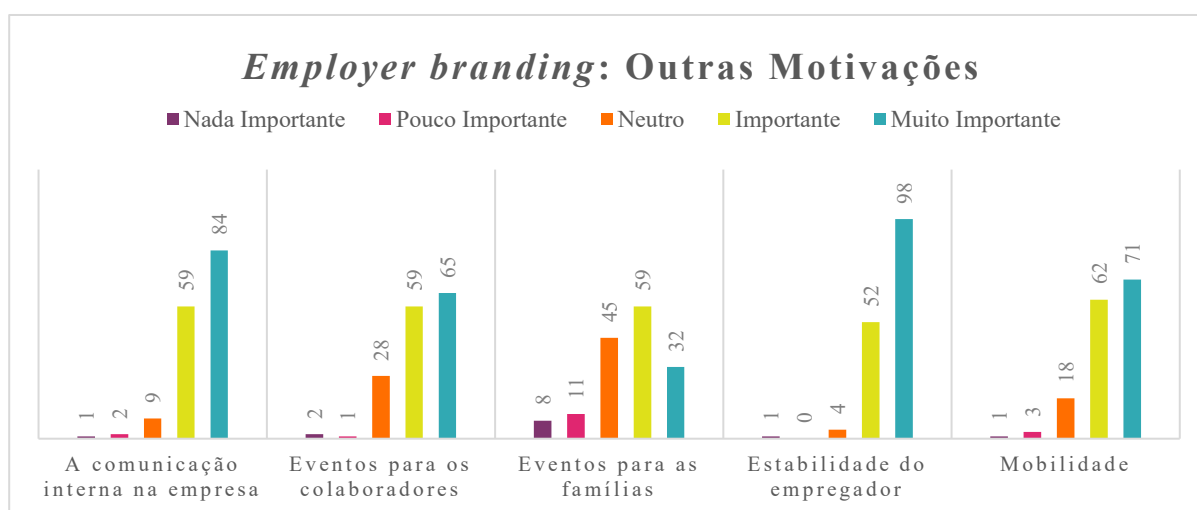
Gráfico 22. *Employer branding*: Fatores relacionados com a Motivação



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os dados apresentados no **Gráfico 22**, os colaboradores da Talenter consideram muito importante trabalhar numa empresa que os motive. É igualmente importante para os inquiridos ter autonomia de trabalho, estar informado e sentir orgulho de trabalhar para a organização onde trabalham. Outra variável identificada, na sua maioria, como muito importante é o equilíbrio da vida profissional com a vida pessoal.

Gráfico 23. *Employer Branding*: Fatores relacionados com Outras Motivações



Fonte: Elaboração Própria

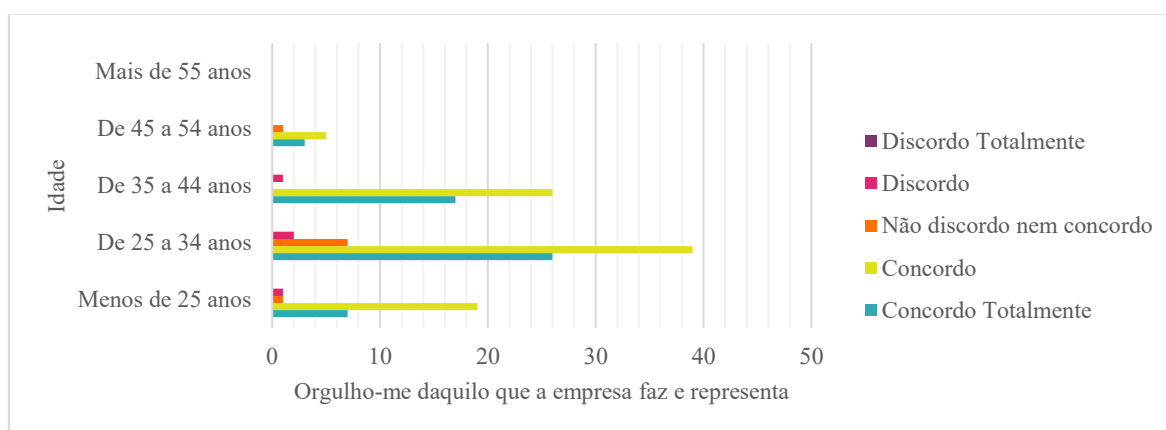
No **Gráfico 23** podemos observar que os colaboradores, na sua maioria, identificam como sendo muito importante a comunicação interna na empresa e a estabilidade do empregador. A mobilidade, os eventos para colaboradores e eventos para as famílias foram variáveis identificadas maioritariamente como sendo importante e muito importante.

3 Cruzamento entre Idade com os Dados do Estudo

Atendendo à multiplicidade dos dados do estudo, optou-se por cruzar apenas dois dados de caracterização – idade e grupo funcional – com uma questão de cada uma das doze variáveis em estudo. Neste caso, o cruzamento entre Idade e os Dados de estudo irá auxiliar a compreensão, em maior pormenor, sobre o que cada faixa etária revê como importante tendo em conta o objeto de estudo *employer branding* interno. A escolha das perguntas foi feita de forma cuidada e por serem questões de maior relevância para a validação da Questão em Investigação.

Idade X “Orgulho-me daquilo que a empresa faz e representa”

Gráfico 24. Idade X “Orgulho-me daquilo que a empresa faz e representa”



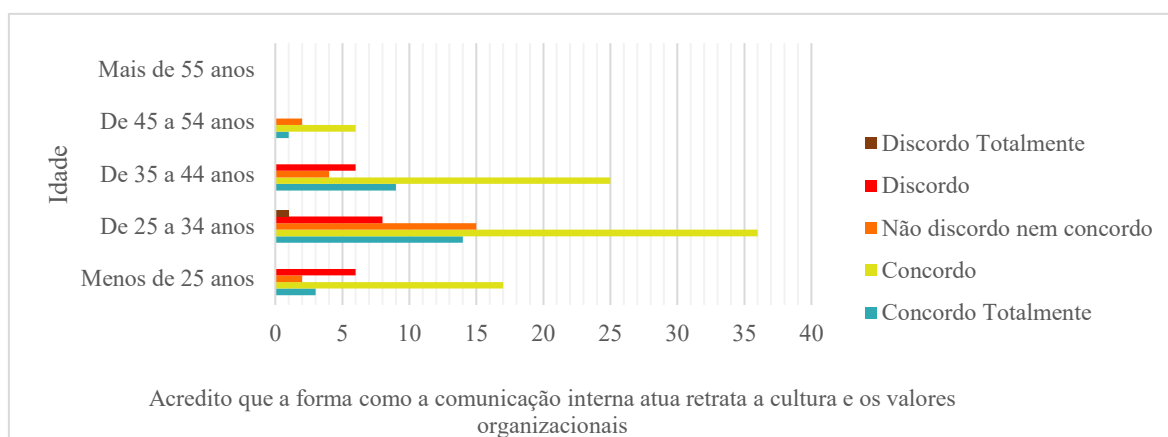
Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os dados apresentados no **Gráfico 24**, é possível concluir que a maioria dos colaboradores, em cada um dos segmentos de idade, concorda e concorda totalmente com a afirmação “Orgulho-me daquilo que a empresa faz e representa”. No segmento menos de 25 anos, onde temos 28 colaboradores, 19 concordam com a afirmação e 7 concordam totalmente. No segmento 25 a 34 anos, dos 74 colaboradores da categoria, 39 concordam

com a afirmação e 26 concordam totalmente. Tal como nestes dois segmentos, nos segmentos 35 a 44 anos e 45 a 54 anos, a maioria dos colaboradores concordam e concordam totalmente com a afirmação. Com estes dados podemos, assim, concluir que a reputação externa é uma variável de importância que contribui positivamente para o orgulho que os colaboradores sentem de trabalhar na empresa.

Idade X “Acredito que a forma como a comunicação interna atua retrata a cultura e os valores organizacionais”

Gráfico 25. Idade X “Acredito que a forma como a comunicação interna atua retrata a cultura e os valores organizacionais”

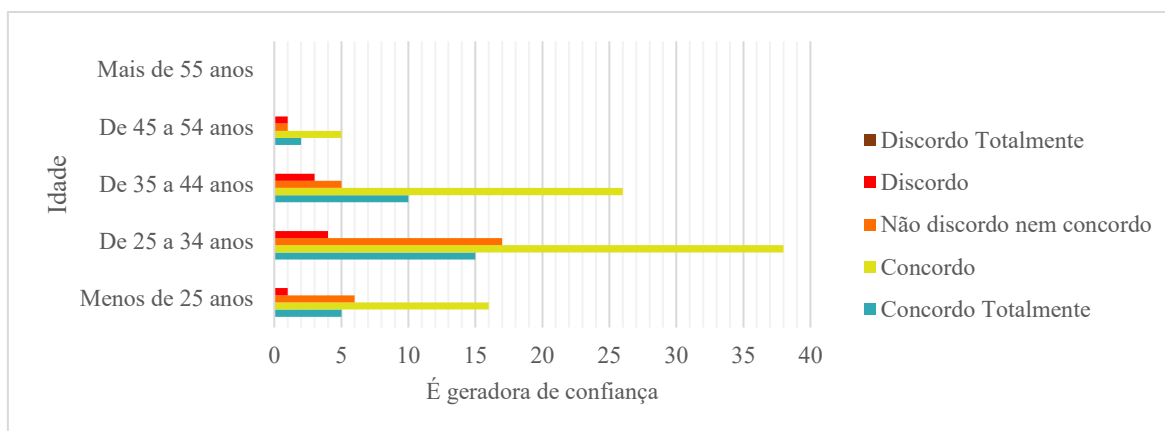


Fonte: Elaboração Própria

No **Gráfico 25** podemos observar que a maioria dos colaboradores, nos quatro segmentos de idade que participaram no questionário, concordam com a afirmação “Acredito que a forma como a comunicação interna atua retrata a cultura e os valores organizacionais”. É também perceptível que não há nenhum segmento com disparidades de ideias face aos outros. Apesar de alguns colaboradores discordarem e não terem uma opinião claramente formada acerca deste assunto, os mesmos estão dispersos por três dos quatro segmentos (6 colaboradores no segmento menos 25 anos, 9 colaboradores dos 25 aos 34 anos e 6 colaboradores dos 35 a 44 anos não concordam com a afirmação). De uma forma geral, através desta afirmação, podemos concluir que a comunicação interna da Talenter retrata a cultura e os valores organizacionais da empresa.

Idade X “É geradora de confiança”

Gráfico 26. Idade X “É geradora de confiança”

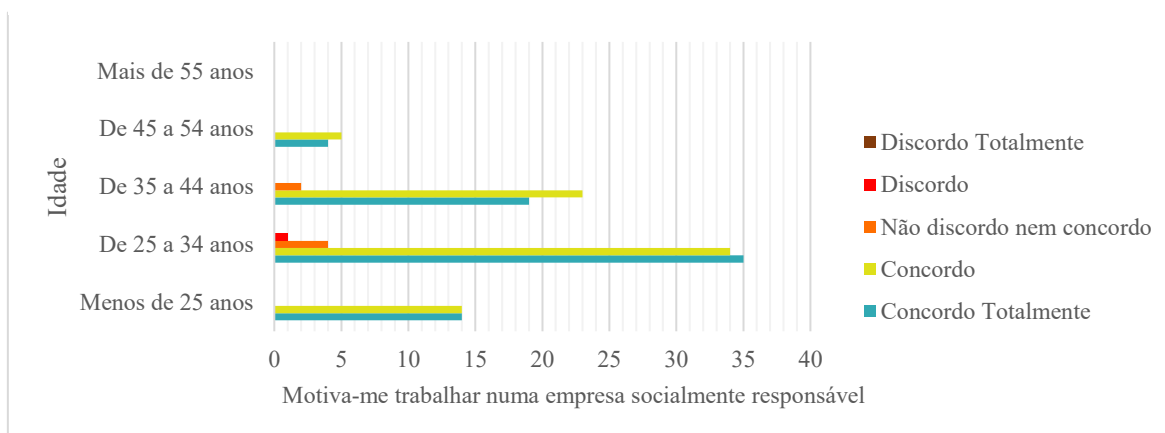


Fonte: Elaboração Própria

Os dados do **Gráfico 26** mostram-nos que, na grande maioria, os colaboradores de todos os segmentos concordam e concordam totalmente com a afirmação “(A liderança sénior) É geradora de confiança”. Podemos observar, novamente, um gráfico que apresenta dados bem dispersos pelos segmentos, sem opiniões que desviem muito do que é a opinião geral dos colaboradores inquiridos. A liderança, que tem vindo a ser retratada nesta dissertação como algo importante para uma organização, é bastante positiva na Talenter uma vez que os colaboradores, de todos os segmentos de idades, concordam que a mesma seja geradora de confiança.

Idade X “Motiva-me trabalhar numa empresa socialmente responsável”

Gráfico 27. Idade X “Motiva-me trabalhar numa empresa socialmente responsável”

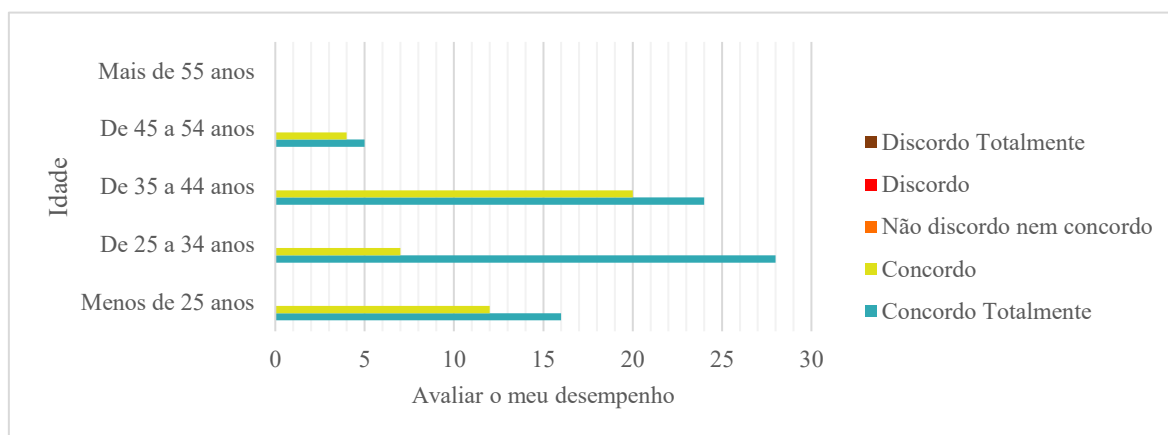


Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os dados apresentados no **Gráfico 27**, a grande maioria dos colaboradores concorda e concorda totalmente com a afirmação “Motiva-me trabalhar numa empresa socialmente responsável”. Neste gráfico é de mencionar que o número de colaboradores que concorda e concorda totalmente são basicamente idênticos sendo que apenas uma pequena minoria no segmento de idades 25 a 34 anos não concorda com esta afirmação. Este unísono de concordância vem demonstrar a importância da responsabilidade social e da sustentabilidade para as organizações.

Idade X “Avaliar o meu desempenho”

Gráfico 28. Idade X “Avaliar o meu desempenho”

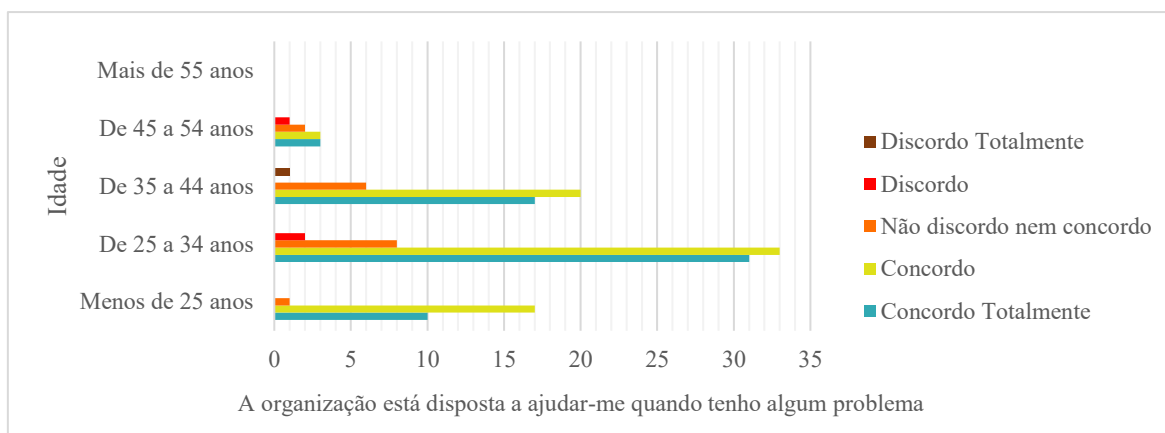


Fonte: Elaboração Própria

No **Gráfico 28** podemos observar que a generalidade dos colaboradores concorda e concorda totalmente com a afirmação “(A Talenter, enquanto empresa empregadora, tem a obrigação de) Avaliar o meu desempenho”. Esta afirmação vem demonstrar que realmente as medidas de avaliação internas dos colaboradores podem contribuir positivamente para o desempenho e bem-estar dos colaboradores.

Idade X “A organização está disposta a ajudar-me quando tenho algum problema”

Gráfico 29. Idade X “A organização está disposta a ajudar-me quando tenho algum problema”

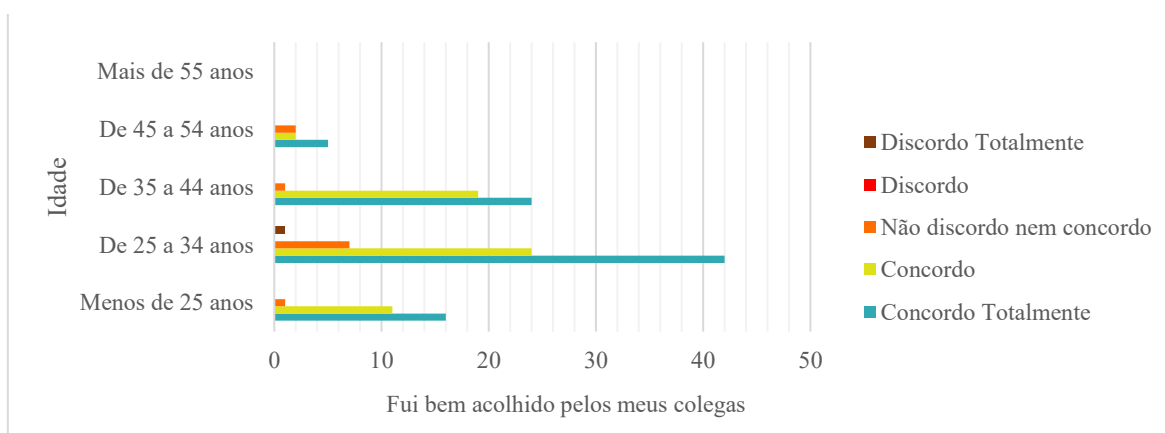


Fonte: Elaboração Própria

Os dados apresentados no **Gráfico 29** mostram-nos que a globalidade dos inquiridos concorda e concorda totalmente com a afirmação “A organização está disposta a ajudar-me quando tenho algum problema”. Apesar de existir uma pequena percentagem de colaboradores que discordam ou não têm uma opinião clara sobre a afirmação, os mesmos encontram-se principalmente nos segmentos dos 25 aos 54 anos. De um modo geral, podemos concluir que os serviços de apoio são uma variável importante para a proposta da marca empregadora interna.

Idade X “Fui bem acolhido pelos meus colegas”

Gráfico 30. Idade X “Fui bem acolhido pelos meus colegas”

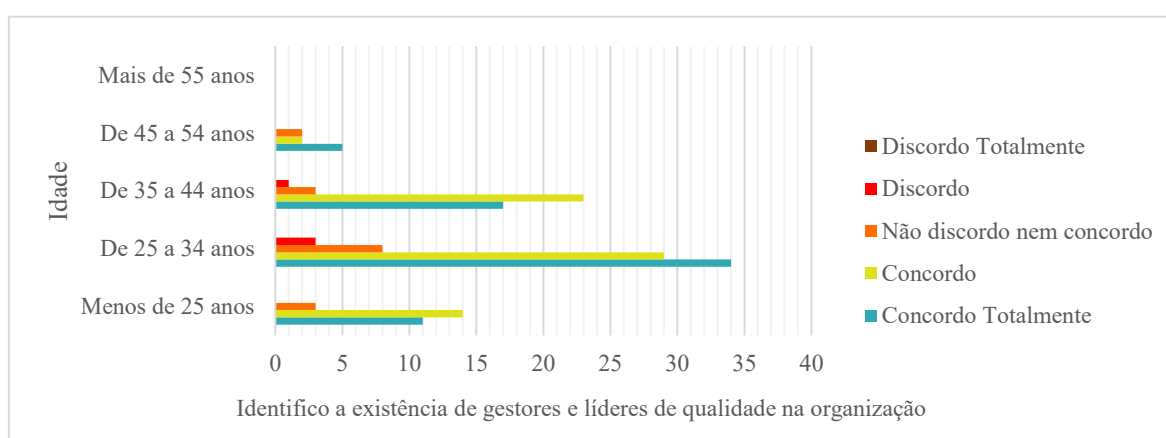


Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os dados apresentados no **Gráfico 30**, praticamente a generalidade dos colaboradores concordam e concordam totalmente com a afirmação “Fui bem acolhido pelos meus colegas”. Este é um fator importante para os colaboradores tendo em conta que o acolhimento numa organização é um dos primeiros momentos do colaborador na empresa.

Idade X “Identifico a existência de gestores e líderes de qualidade na organização”

Gráfico 31. Idade X “Identifico a existência de gestores e líderes de qualidade na organização”

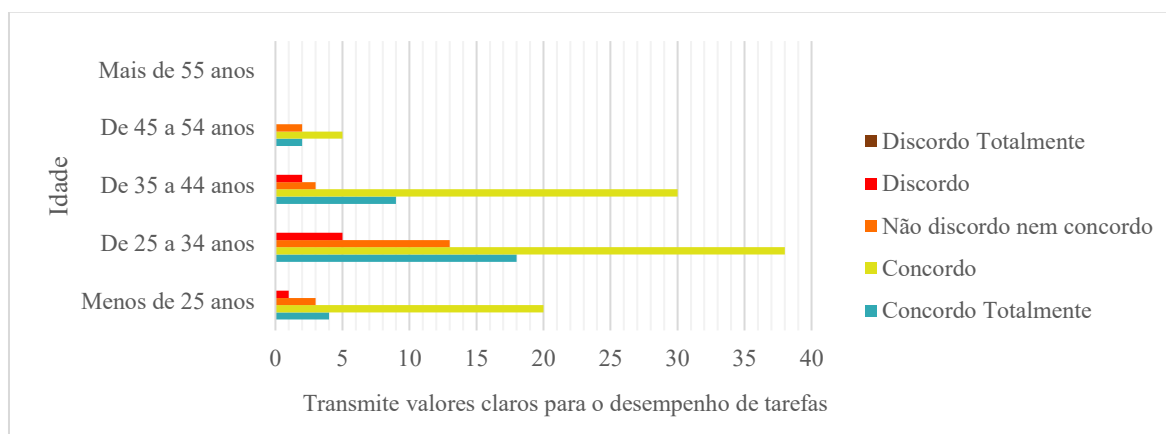


Fonte: Elaboração Própria

No **Gráfico 31** podemos observar que dos 28 colaboradores do segmento menos de 25 anos, 25 concorda e concordam totalmente com a afirmação “Identifico a existência de gestores e líderes de qualidade na organização”. É de igual forma observável que os outros segmentos apresentam números idênticos, mostrando que a maioria dos colaboradores concorda e concorda totalmente com a afirmação. Podemos concluir, desta forma, que existem gestores e líderes de qualidade na Talenter, na opinião dos colaboradores.

Idade X “Transmite valores claros para o desempenho de tarefas”

Gráfico 32. Idade X “Transmite valores claros para o desempenho de tarefas”

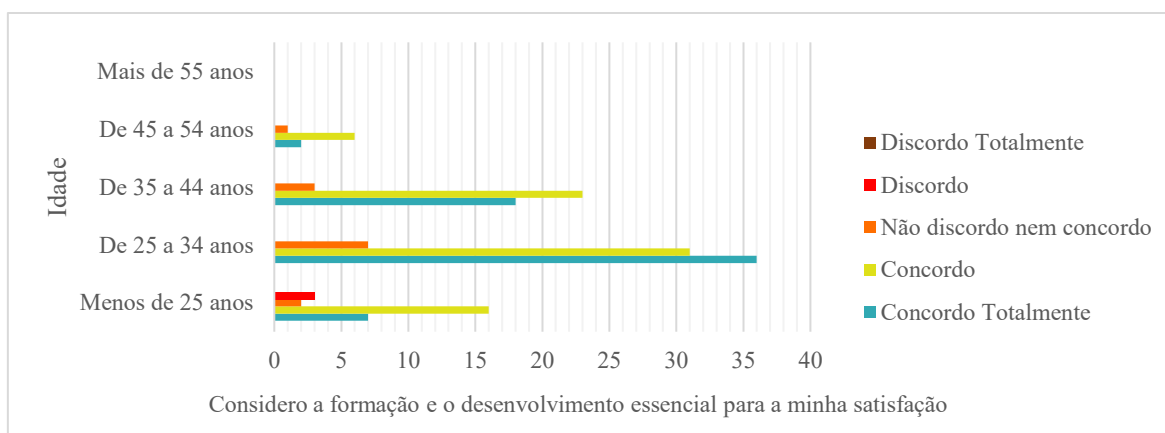


Fonte: Elaboração Própria

Os dados apresentados no **Gráfico 32** mostram-nos que em todos os segmentos de idades os colaboradores, na sua grande maioria, concordam e concordam totalmente com a afirmação “Transmite valores claros para o desempenho de tarefas”. No segmento, por exemplo, dos 25 aos 34 anos, 56 dos 74 colaboradores participantes concordam e concordam totalmente. Apenas 1 colaborador no segmento dos 25 anos discorda da afirmação, 5 no segmento dos 25 aos 34 anos e 2 no segmento dos 35 aos 44 anos. O desempenho dos colaboradores, que é chave para qualquer organização, é neste caso baseado nos valores transmitidos pela empresa.

Idade X “Considero a formação e o desenvolvimento essencial para a minha satisfação”

Gráfico 33. Idade X “Considero a formação e o desenvolvimento essencial para a minha satisfação”

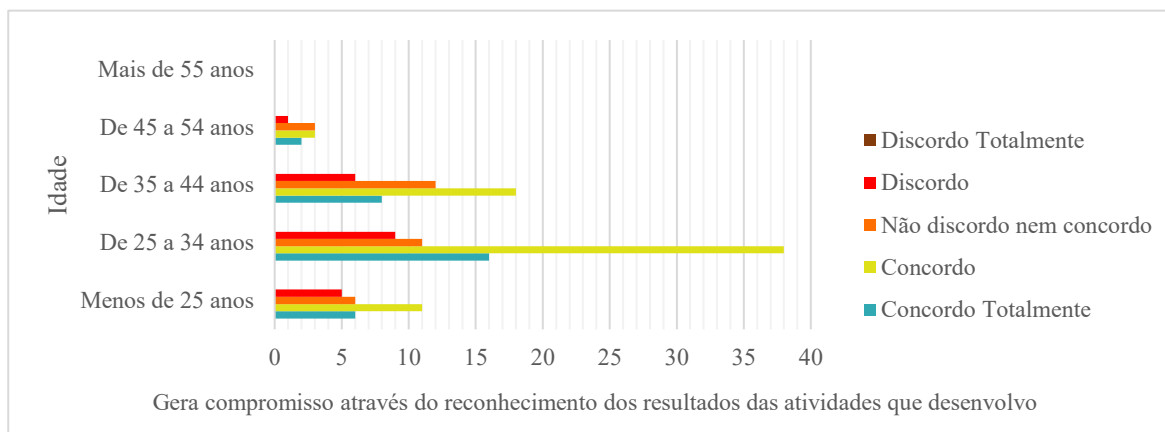


Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o **Gráfico 33**, a maioria dos colaboradores concorda e concorda totalmente com a afirmação “Considero a formação e o desenvolvimento essencial para a minha satisfação”. No segmento dos 25 aos 34 anos podemos até observar que o número de colaboradores que concordam totalmente com a afirmação é superior ao número que apenas concorda. De todos os segmentos, apenas no segmento dos menos 25 anos existem 3 colaboradores que discordam da afirmação. A formação e desenvolvimento é outra das variáveis chave para o *employer branding* que é valorizada por colaboradores de todos os segmentos de idade.

Idade X “Gera compromisso através do reconhecimento dos resultados das atividades que desenvolvo”

Gráfico 34. Idade X “Gera compromisso através do reconhecimento dos resultados das atividades que desenvolvo”

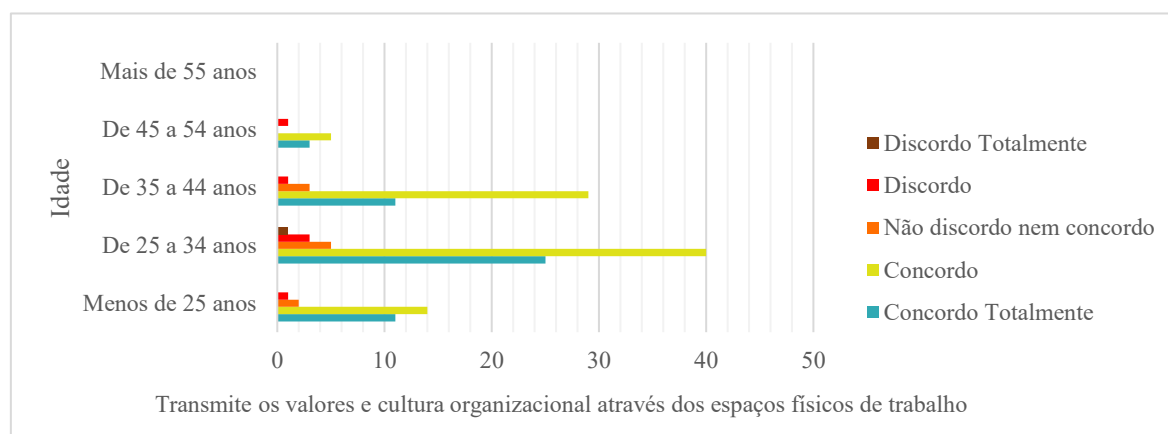


Fonte: Elaboração Própria

No **Gráfico 34** podemos identificar que apesar da maior parte dos colaboradores concordarem e concordarem totalmente com a afirmação “Gera compromisso através do reconhecimento dos resultados das atividades que desenvolvo”, existe também parte que discorda ou não discorda nem concorda. Tal como tem sido observável nos outros gráficos comparativos, os dados continuam a mostrar que não há disparidade significativa entre os diferentes segmentos de idade. É também possível concluir que os colaboradores, um pouco de todas as idades, acreditam que a Talenter é geradora de compromisso através do reconhecimento das atividades por eles desenvolvidas.

Idade X “Transmite os valores e cultura organizacional através dos espaços físicos”

Gráfico 35. Idade X “Transmite os valores e cultura organizacional através dos espaços físicos”



Fonte: Elaboração Própria

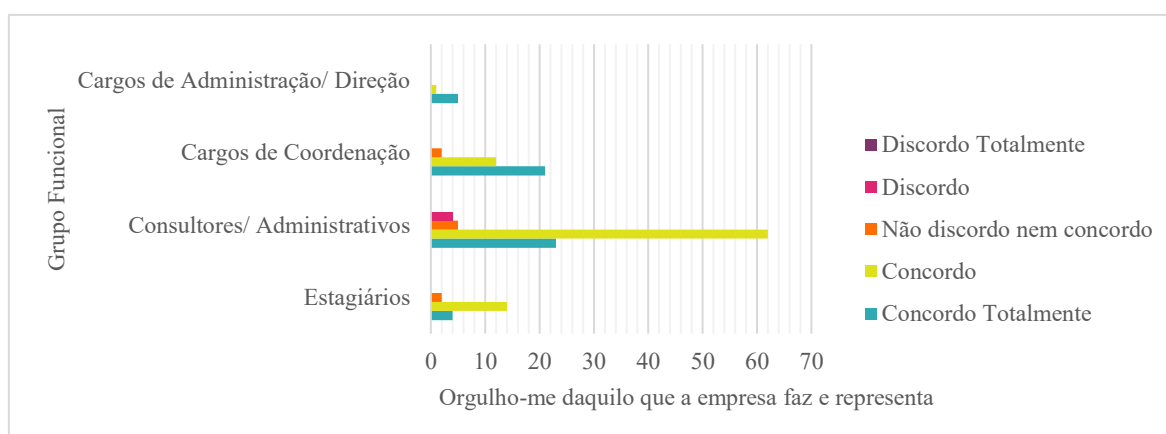
Os dados apresentados no **Gráfico 35** mostram-nos que a grande generalidade dos colaboradores concorda e concorda totalmente com a afirmação “Transmite os valores e cultura organizacional através dos espaços físicos”. Apenas 1 colaborador do segmento dos 25 aos 34 anos discorda totalmente da afirmação e uma minoria discorda ou não tem uma opinião claramente formada. Esta minoria que discorda da afirmação está dispersa pelos quatro segmentos de colaboradores. Podemos concluir com estes dados que a Talenter consegue utilizar os seus espaços físicos de trabalho para passar a essência da sua marca empregadora, valores e cultura organizacional.

4 Cruzamento entre o Grupo Funcional com os Dados do Estudo

Os dados aqui apresentados são o cruzamento entre o Grupo Funcional e os dados de estudo, sendo que os dados são os mesmos que foram utilizados para o cruzamento com a idade. Este cruzamento com o grupo funcional contribuirá para uma mais ampla compreensão das variáveis foco de estudo.

Grupo Funcional X “Orgulho-me daquilo que a empresa faz e representa”

Gráfico 36. Grupo Funcional X “Orgulho-me daquilo que a empresa faz e representa”

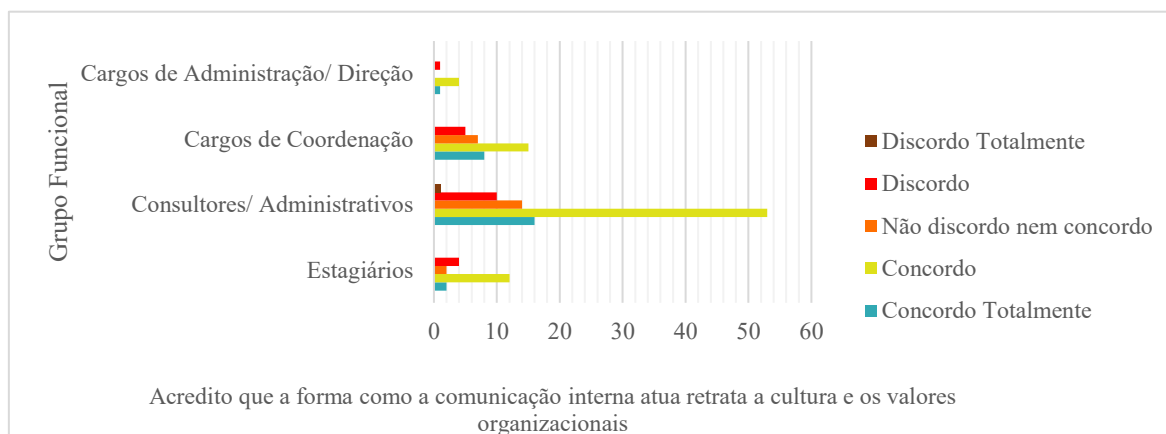


Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os dados apresentados no **Gráfico 36**, a totalidade dos colaboradores em cargos de administração/ direção concordam e concordam totalmente com a afirmação “Orgulho-me daquilo que a empresa faz e representa”. Os colaboradores com cargos de coordenação, consultores/ administrativos e estagiários, apesar de na sua grande maioria também concordarem com a afirmação, têm também pequenas minorias sem uma opinião formada ou que discordam da mesma. Através destes dados podemos concluir que, tal e qual como com a variável idade, que os dados quando cruzados com a variável grupo funcional apresentam um nível de concordância elevada e igualmente dispersa entre os quatro grupos funcionais.

Grupo Funcional X “Acredito que a forma como a comunicação interna atua retrata a cultura e os valores organizacionais”

Gráfico 37. Grupo Funcional X “Acredito que a forma como a comunicação interna atua retrata a cultura e os valores organizacionais”

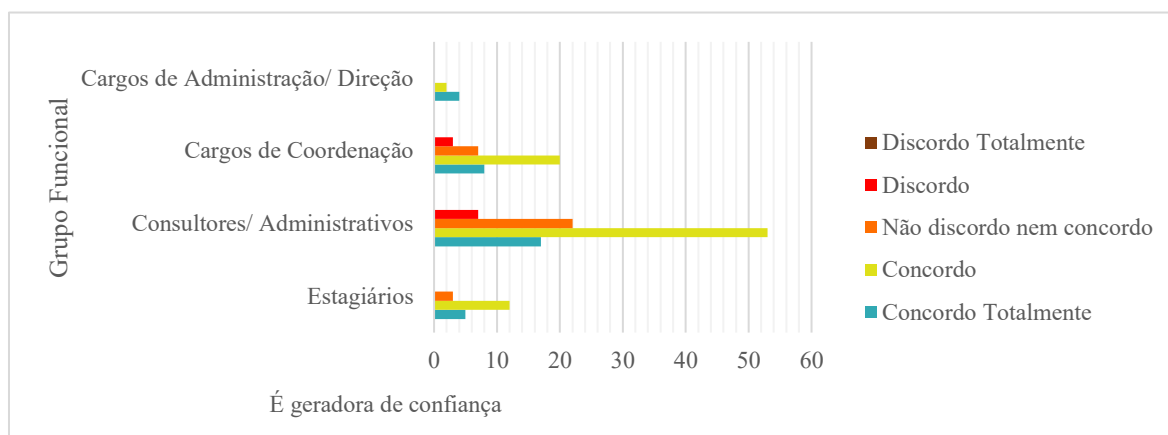


Fonte: Elaboração Própria

No **Gráfico 37** podemos observar que existe uma maior disseminação de respostas do que observável quando comparado com o dado de caracterização idade. Este gráfico mostra-nos que a maioria dos consultores/administrativos concorda e concorda totalmente com a afirmação (69 dos 94 no segmento) “Acredito que a forma como a comunicação interna atua retrata a cultura e os valores organizacionais”. Apesar desta ser uma variável que mostra uma minoria de colaboradores a discordarem e sem opinião formada, esta minoria está, novamente, visivelmente dispersa entre os diferentes segmentos. Conseguimos, então, concluir que a maioria dos colaboradores, nos diferentes grupos funcionais, revê a comunicação interna da Talenter como uma comunicação que atua e retrata a cultura e os valores organizacionais.

Grupo Funcional X “É geradora de confiança”

Gráfico 38. Grupo Funcional X “É geradora de confiança”

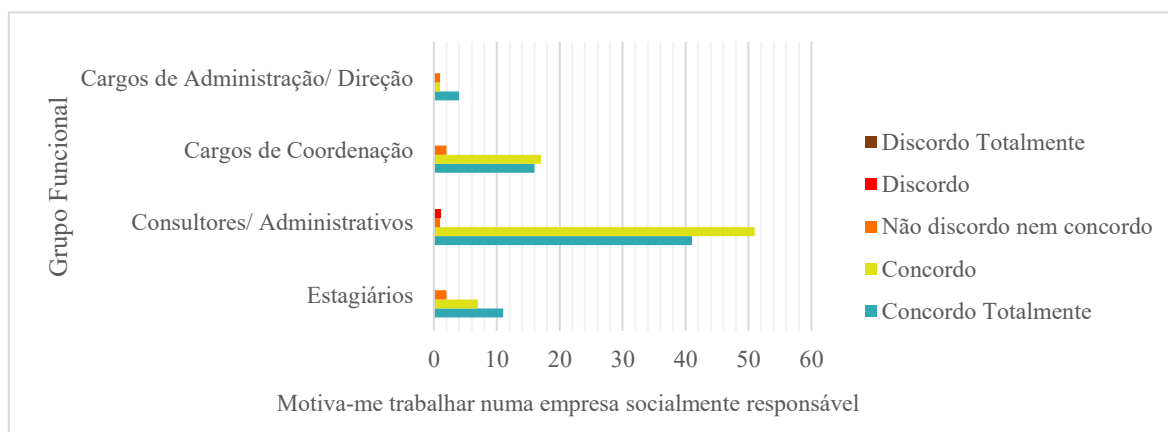


Fonte: Elaboração Própria

Os dados do **Gráfico 38** mostram-nos que a maioria dos colaboradores, em todos os grupos funcionais, concorda e concorda totalmente com a afirmação “(A liderança sénior na Talenter) É geradora de confiança”. Dos quatro grupos funcionais apenas dois apresentam colaboradores que discordam da afirmação (7 consultores/ administrativos e 3 com cargos de coordenação). De um modo geral, podemos concluir que os colaboradores com diferentes posições na Talenter sentem que a liderança sénior gera confiança.

Grupo Funcional X “Motiva-me trabalhar numa empresa socialmente responsável”

Gráfico 39. Grupo Funcional X “Motiva-me trabalhar numa empresa socialmente responsável”

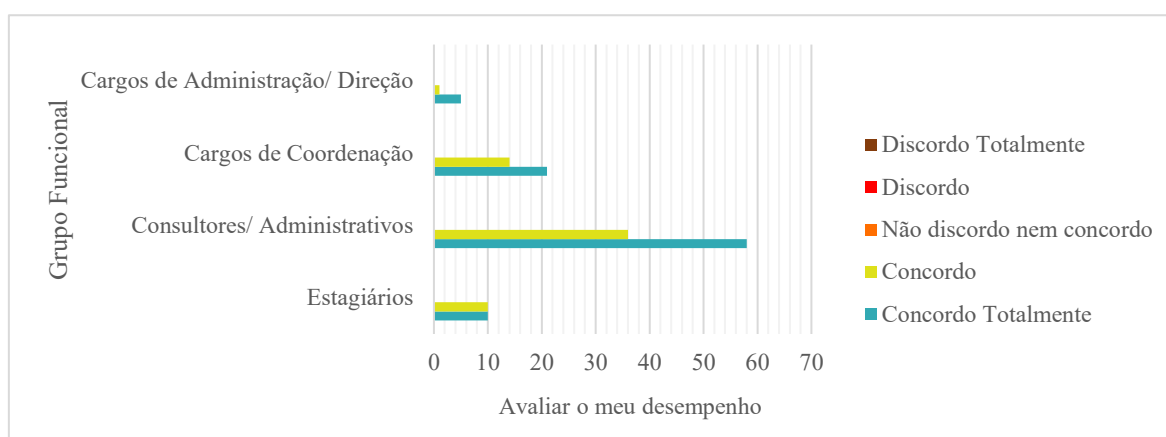


Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os dados apresentados no **Gráfico 39**, apenas 1 colaborador do grupo funcional consultores/ administrativos discorda da afirmação “Motiva-me trabalhar numa empresa socialmente responsável”. Através deste gráfico obtemos um panorama bastante positivo relativamente às motivações dos colaboradores por trabalharem numa empresa socialmente responsável, uma vez que a concordância sobre a afirmação é elevada em todos os grupos funcionais.

Grupo Funcional X “Avaliar o meu desempenho”

Gráfico 40. Grupo Funcional X “Avaliar o meu desempenho”

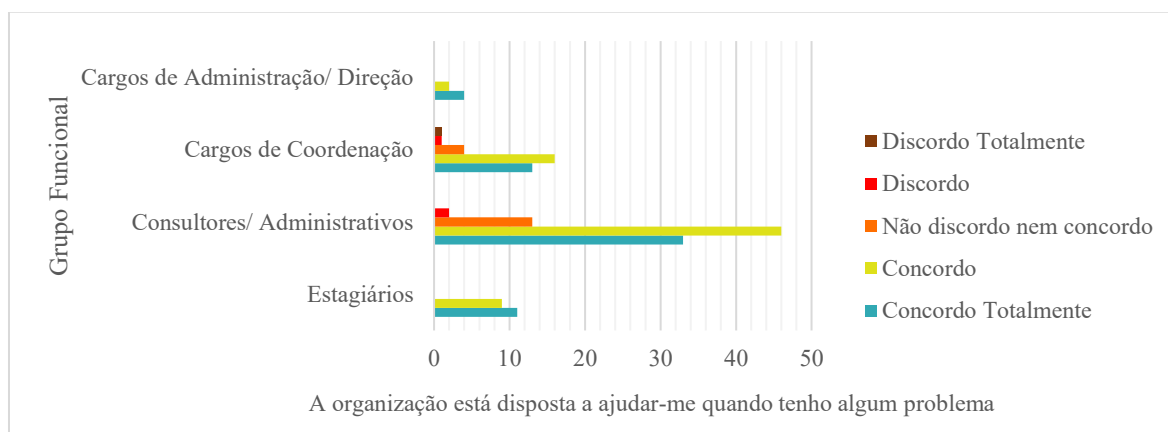


Fonte: Elaboração Própria

O **Gráfico 40** retrata um cenário bastante positivo relativamente a esta variável inserida nas medidas de avaliação internas. A totalidade dos colaboradores concorda e concorda totalmente com a afirmação “(A Talenter, enquanto empresa empregadora, tem a obrigação de) Avaliar o meu desempenho”. Esta afirmação vem novamente demonstrar o que foi concluído no cruzamento com o dado de caracterização idade, que realmente as medidas de avaliação internas dos colaboradores podem contribuir positivamente para o desempenho e bem-estar dos colaboradores.

Grupo Funcional X “A organização está disposta a ajudar-me quando tenho algum problema”

Gráfico 41. Grupo Funcional X “A organização está disposta a ajudar-me quando tenho algum problema”

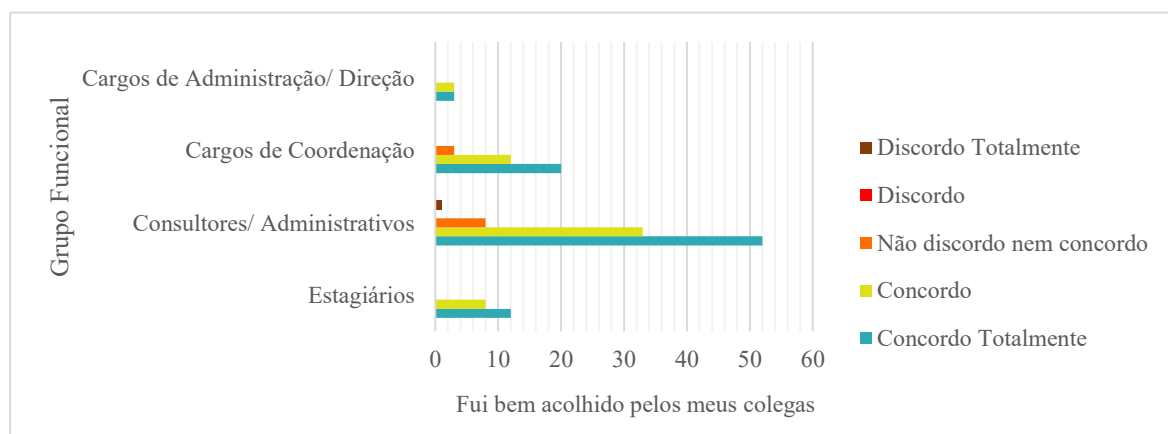


Fonte: Elaboração Própria

Os dados do **Gráfico 41** mostram-nos que tanto os colaboradores do segmento estagiários e cargos de administração/ direção concordam e concordam totalmente com a declaração “A organização está disposta a ajudar-me quando tenho algum problema”. Apenas uma pequena minoria nos segmentos consultores/ administrativos e cargos de coordenação não têm uma opinião claramente formada e discordam da afirmação (3 discordos, 1 discordo totalmente e 17 com opinião neutra). No entanto, podemos concluir que a grande maioria dos colaboradores nos diferentes segmentos valorizam os serviços de apoio da Talenter.

Grupo Funcional X “Fui bem acolhido pelos meus colegas”

Gráfico 42. Grupo Funcional X “Fui bem acolhido pelos meus colegas”

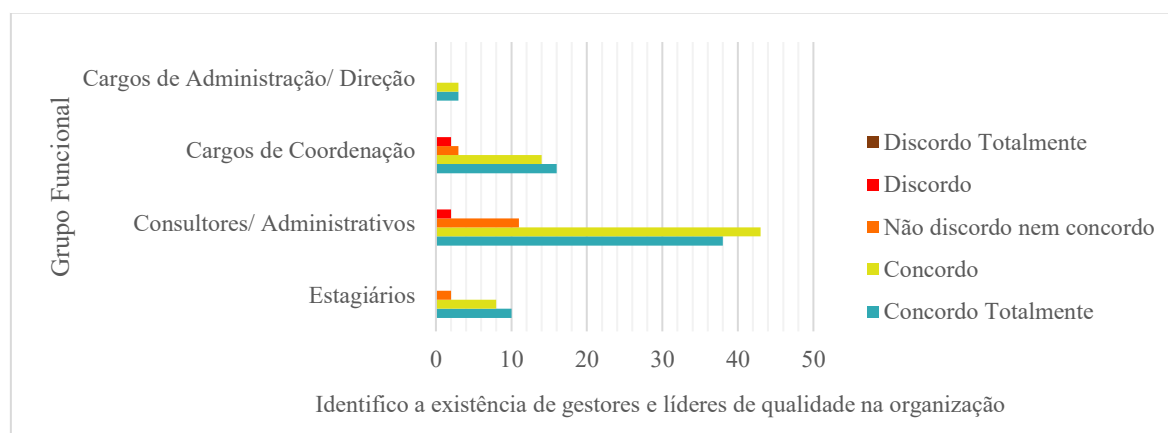


Fonte: Elaboração Própria

No **Gráfico 42** podemos identificar que em três dos quatro grupos funcionais – estagiários (12 em 20), consultores/ administrativos (52 em 94) e cargos de coordenação (20 em 35) – os colaboradores concordam totalmente com a afirmação “Fui bem acolhido pelos meus colegas”. Apenas 1 colaborador, no grupo funcional consultores administrativos, discordou totalmente da afirmação. Através destes dados podemos concluir que os colaboradores, nos diferentes grupos funcionais, confirmam que foram bem acolhidos pelos seus colegas, sendo esse um fator importante para o acolhimento numa organização.

Grupo Funcional X “Identifico a existência de gestores e líderes de qualidade na organização”

Gráfico 43. Grupo Funcional X “Identifico a existência de gestores e líderes de qualidade na organização”

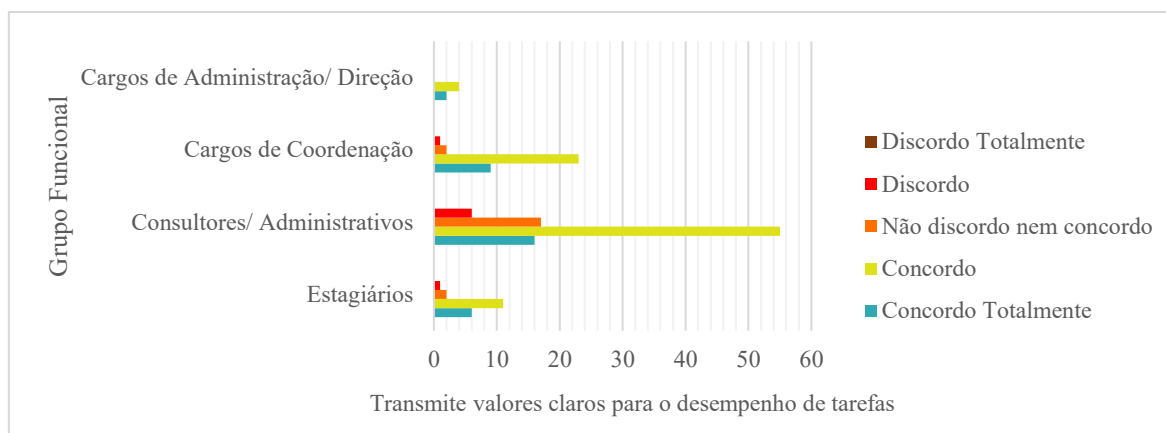


Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os dados do **Gráfico 43**, colaboradores dos quatro grupos funcionais “Identificam a existência de gestores e líderes de qualidade na organização”. Mais uma vez podemos identificar que apenas uma minoria dos colaboradores discorda da afirmação (2 colaboradores consultores/ administrativos e 2 com cargos de coordenação). Esta perceção de qualidade nos líderes e gestores é uma parte importante e integrante do estudo pois vem ajudar a justificar o facto da marca empregadora interna necessitar de líderes e gestores de qualidade que trespassem a essência e cultura organizacional da empresa.

Grupo Funcional X “Transmite valores claros para o desempenho de tarefas”

Gráfico 44. Grupo Funcional X “Transmite valores claros para o desempenho de tarefas”

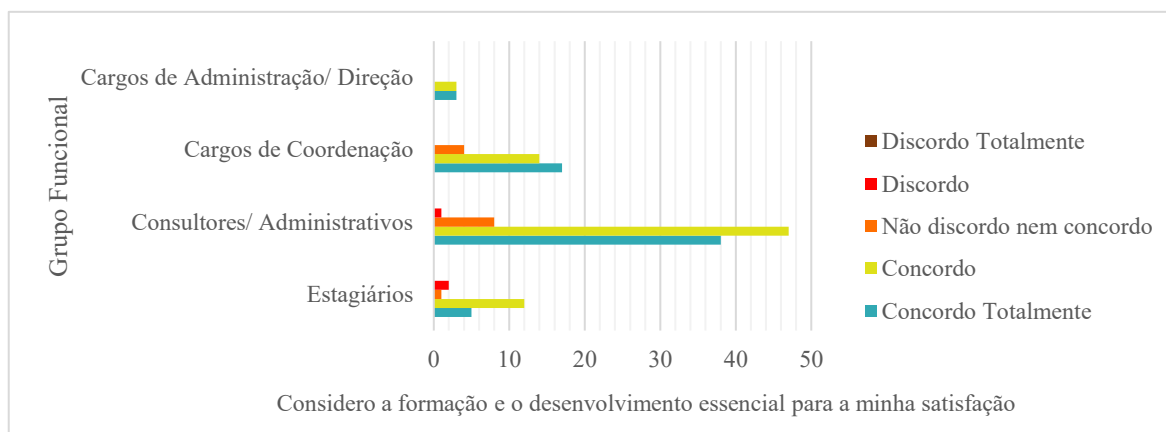


Fonte: Elaboração Própria

O **Gráfico 44** apresenta um panorama bastante positivo no que diz respeito ao desempenho dos colaboradores. A grande maioria dos colaboradores concorda e concorda totalmente com a declaração “(A Talenter) Transmite valores claros para o desempenho de tarefas”. Apenas 8 colaboradores discordam da afirmação (1 do grupo estagiários, 6 do grupo consultores/ administrativos e 1 do grupo cargos de coordenação). Em suma, podemos concluir que todos os grupos funcionais consideram que o desempenho de tarefas está a ser realizado tendo em consideração os valores passados pela empresa.

Grupo Funcional X “Considero a formação e o desenvolvimento essencial para a minha satisfação”

Gráfico 45. Grupo Funcional X “Considero a formação e o desenvolvimento essencial para a minha satisfação”

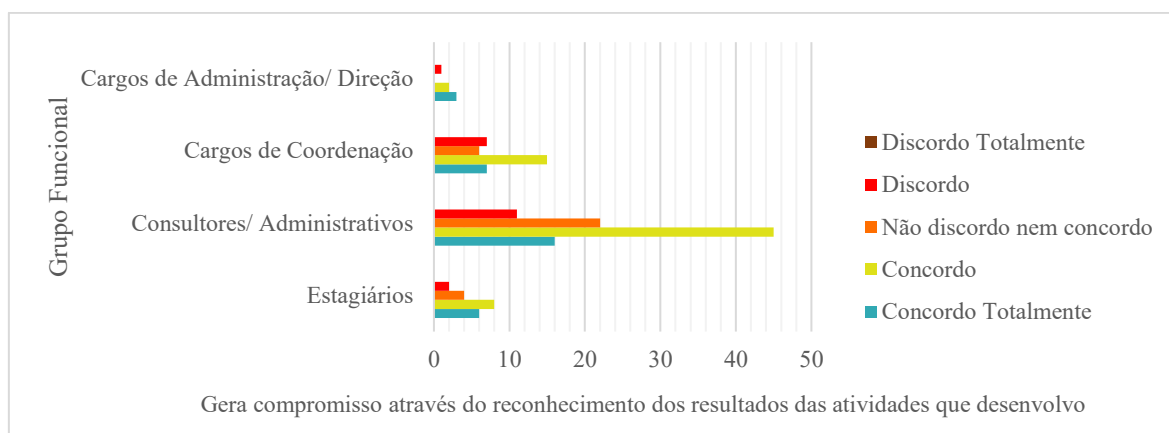


Fonte: Elaboração Própria

Os dados do **Gráfico 45** indicam-nos que os colaboradores, nos diferentes grupos funcionais, concordam e concordam totalmente, na grande maioria, com a afirmação “Considero a formação e o desenvolvimento essencial para a minha satisfação”. Através deste gráfico podemos observar que todos os colaboradores do grupo funcional administração concordam com a importância da formação para a sua satisfação e 31 dos 35 colaboradores do grupo cargos de coordenação igualmente. Apenas 3 colaboradores discordam desta afirmação sendo que 2 são do grupo estagiários e 1 do grupo consultores/ administrativos. Sendo o panorama geral desta afirmação bastante positivo, podemos concluir que a grande maioria dos colaboradores da Talenter acredita na ligação entre as oportunidades de formação e desenvolvimento para a sua satisfação.

Grupo Funcional X “Gera compromisso através do reconhecimento dos resultados das atividades que desenvolvo”

Gráfico 46. Grupo Funcional X “Gera compromisso através do reconhecimento dos resultados das atividades que desenvolvo”

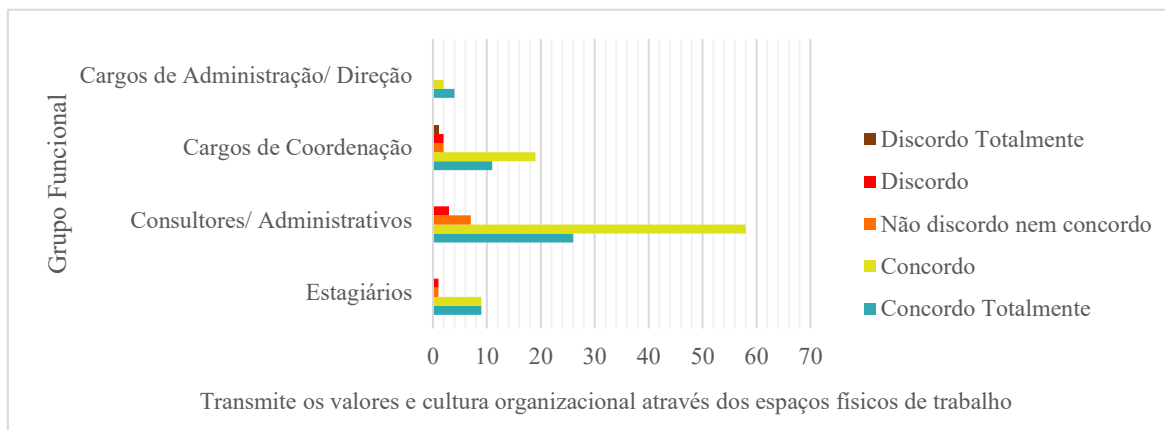


Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os dados do **Gráfico 46**, os colaboradores concordam, de forma idêntica em cada grupo funcional, na afirmação “(A Talenter) Gera compromisso através do reconhecimento dos resultados das atividades que desenvolvo”. Em todos os grupos funcionais temos uma minoria de colaboradores que discorda da afirmação (2 do grupo estagiários, 11 do grupo consultores/ administrativos, 7 do grupo cargos de coordenação e 1 do grupo cargos de administração/ direção). O reconhecimento é chave para qualquer organização e através desta variável de estudo conseguimos compreender que a empresa utiliza o reconhecimento para gerar compromisso dos colaboradores.

Grupo Funcional X “Transmite os valores e cultura organizacional através dos espaços físicos”

Gráfico 47. Grupo Funcional X “Transmite os valores e cultura organizacional através dos espaços físicos”



Fonte: Elaboração Própria

O **Gráfico 47** mostra-nos que a maioria dos colaboradores de cada grupo funcional concorda com a afirmação “(A Talenter) Transmite os valores e cultura organizacional através dos espaços físicos de trabalho”. Mais uma vez é possível identificar que as respostas estão bem difundidas tendo em consideração os diferentes grupos funcionais – das 6 discordâncias que podemos observar nesta variável, 1 está no grupo estagiários, 3 no grupo consultores/ administrativos e 2 no grupo cargos de coordenação. Podemos, no entanto, concluir que a generalidade dos participantes, de qualquer dos grupos funcionais, acredita que o ambiente de trabalho da Talenter transmite os valores e cultura organizacional da empresa.

5 Reflexão dos Resultados e Validação da Questão em Investigação

Actualmente, tendências emergentes de liderança, cultura organizacional, responsabilidade social corporativa, comunicação interna e de *employer branding* estão a ser adotadas por diversas organizações, por todo o mundo. A liderança, que é algo inequívoco na vida das pessoas e organizações, dita como relações e formas de trabalho são encaradas no dia-a-dia na empresa. A cultura organizacional, que está omnipresente, transporta os valores, crenças e normas críticas para o desempenho de uma organização. A responsabilidade social corporativa, que atua no subconsciente das organizações, é um compromisso feito pelas empresas para melhorar o bem-estar das comunidades à sua volta. A comunicação interna, que é intrínseca a todas as organizações, fomenta a consciência organizacional e capacita o compromisso entre os diferentes indivíduos na organização. O *employer branding*, que trata a gestão de intangíveis de uma organização, traz benefícios funcionais, económicos e psicológicos aos colaboradores nas organizações.

Com este estudo pretendeu-se entender porque é o *employer branding* interno considerado como um fator chave no desenvolvimento de uma organização sustentável, na opinião dos colaboradores da empresa foco de estudo, a Talenter. Para tal, foi utilizado um modelo de Barrow e Mosley (2005) - **Figura 26** – que contém as doze variáveis estudadas, que os autores defendem ser as doze dimensões inerentes a uma proposição de sublimidade de *employer branding* interno para uma organização. Por organização sustentável entendeu-se uma empresa, com crescimento económico visível, com práticas de negócio éticas e com iniciativas de responsabilidade social corporativa intrínsecas.

De modo a comprovarmos que a questão em investigação **será, na opinião dos colaboradores da Talenter, o *employer branding* interno considerado como um fator chave no desenvolvimento da Talenter enquanto organização sustentável**, iremos refletir sobre os resultados obtidos em cada uma das variáveis em estudo.

A primeira dimensão apresentada pelos autores Barrow e Mosley (2005, pp. 149-151) revela que há uma relação de grande proximidade entre a imagem de *employer branding* e a reputação dos produtos e serviços da organização. Segundo os mesmos, uma empresa capaz

de produzir uma boa experiência externa, é uma empresa considerada como boa empregadora. No estudo, ficou claro que os colaboradores da Talenter revelam ter orgulho daquilo que a Talenter faz e representa. Ficou, igualmente esclarecido, que os colaboradores consideram que a Talenter é uma boa empresa para trabalhar em Portugal, que tem um bom relacionamento com as comunidades locais e um impacto no mercado empresarial português. O comportamento organizacional da Talenter revela-se, assim, em uníssono com o impacto que pode ter nas pessoas, nas comunidades e na sociedade. Segundo os autores Robbins e Judge (2013, pp. 15-22), compreender os comportamentos de uma organização nunca foi tão importante para as organizações como é hoje em dia pois reforça o posicionamento das mesmas na resposta a pressões económicas, globais e sociais. Segundo Kotler e Lee (2005, p. 10), a transparência, autenticidade e honestidade sustentam o crescimento de uma organização com uma forte reputação. Com esta dimensão ficou perceptível que a reputação externa da Talenter tem um impacto positivo nos colaboradores da mesma, resultando também num impacto positivo para a marca empregadora interna.

A comunicação interna, a segunda dimensão identificada por Barrow e Mosley (2005, p. 151), é um processo bidirecional, com o objetivo de chegar a todos os colaboradores de uma organização (Herlé & Rustema, 2005). Esta comunicação, que inclui todas as trocas formais e informais de informação em qualquer nível de uma organização, acontece constantemente nas empresas. Segundo Charles Cooley (as cited in Almeida, 2000, p. 19), “a comunicação é o mecanismo pela qual as relações humanas existem e se desenvolvem; ela inclui todos os símbolos do espírito e os meios de os transmitir através do espaço e de os manter no tempo”. No estudo, conseguimos identificar que a maioria dos colaboradores acredita que a forma como a comunicação interna na Talenter atua, retrata a cultura e os valores organizacionais da mesma. De acordo com Vilanova (2013), o desafio da comunicação passa por motivar os colaboradores através da confiança gerada de uma comunicação que retrata os valores, a visão e a missão da empresa nas comunicações e campanhas internas da mesma. Além disso, os colaboradores ao estarem alinhados com os valores e identidade da empresa, adotam comportamentos que estão em uníssono com a organização (Herlé & Rustema, 2005).

Uma vez que toda a comunicação tem a dupla função de informar e de definir o significado das relações dos comunicantes, é impactante para o presente estudo que os colaboradores

tenham revelado considerar, na sua maioria, que a organização dá relevância a assuntos relacionados com as atividades dos colaboradores. Segundo Welch e Jackson (2007, p. 184), esta gestão estratégica de interações e relações entre os diferentes *stakeholders*, neste caso os colaboradores, é justamente como a comunicação interna deve ser vista. A transparência e a vocação para comunicar são necessidades primordiais para uma organização. De acordo com Almeida (2000, p. 36) “pensar em comunicação interna enquanto função é reconhecê-la numa dupla vertente, como modo de relação entre pessoas, bem como instrumento estratégico na empresa”. Sendo que a comunicação interna gera compromisso do colaborador com a organização, é deveras positivo que os colaboradores considerem que a organização, na sua comunicação interna, dá relevância a assuntos com eles relacionados.

De igual forma, é importante destacar que os colaboradores, na sua maioria, acreditam que a organização utiliza os instrumentos mais apropriados para chegar aos colaboradores. Para Almeida (2000, p. 44), com os instrumentos corretos é possível: i) a nível individual estabelecer relações com a organização e com os atores da mesma; ii) em termos coletivos fomenta um “bom clima relacional como fonte de um bom clima social”. Segundo Vilanova (2013, p. 50) é decisivo comunicar com confiança e responsabilidade aos *stakeholders* internos de uma organização.

A terceira dimensão de Barrow e Mosley (2005, p. 152), a liderança sénior, tem um papel decisivo em reforçar a credibilidade da marca empregadora e a passar a essência da organização. Littlejohn e Foss (2009, p. 593) revelam que a nível comunicacional, a liderança é um processo contextual que “envolve o desempenho de conversas e/ou ações percecionadas por outras pessoas como um avanço em direção a algo importante” criado por pessoas, para pessoas e baseado no desempenho das pessoas dentro da interação. É, então, de referenciar que a maioria dos colaboradores da Talenter consideram que a liderança sénior da empresa é geradora de confiança. De acordo com Cunha *et al.* (2003, p. 333), os líderes são inspiradores, carismáticos e dinâmicos, tomam riscos e sabem lidar com a mudança. Traços de personalidade como inspirador, carismático e dinâmico contribuem positivamente para que um líder seja gerador de confiança para os seus colaboradores. Segundo Collins (2001), líderes de nível 5 constroem excelência duradoura através de uma combinação paradoxal de humildade pessoal e vontade decisiva profissional. Para Cunha *et al.* (2003, p.

340), “organizações excelentes têm líderes que definem e comunicam uma visão clara para as suas organizações, associando e motivando também outros líderes a inspirar os seus colaboradores”.

Para além da liderança sénior da Talenter ter sido identificada como geradora de confiança, é também importante mencionar que os colaboradores consideraram que a liderança sénior estimula colaboração entre diferentes grupos de trabalho e que ativamente procura novas oportunidades para a organização. De acordo com Cunha *et al.* (2003, p. 395), os líderes são capacitadores da mudança, do desenvolvimento, da estratégia, “são treinadores” que “ajudam os outros a trilharem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento”. A fomentação do potencial, empenhamento, perseverança e competências profissionais são princípios fundamentais de ser “treinador”, segundo Cunha *et al.* (2003), que podem ser traduzidas através da estimulação da colaboração entre diferentes grupos de trabalho. De acordo com Kotter (2001, p. 25), o que um líder “realmente faz é preparar as organizações para a mudança e ajudá-la a lidar com a mudança enquanto se esforçam por isso”. Tanto Goleman (1998), Collins (2001) e Cunha *et al.* (2003) identificam nos diferentes tipos de líderes a existência daqueles que ativamente procuram novas formas e oportunidades para o crescimento, desenvolvimento e inovação de uma organização.

Autores como Epstein (1987), Carroll (1991, 2015), Epstein e Roy (2001), Lantos (2001) e Kotler e Lee (2005) têm vindo a reconhecer o impacto da responsabilidade social corporativa para a motivação, comprometimento e satisfação dos colaboradores. A quarta dimensão de Barrow e Mosley (2005, pp. 153-154), os valores e a responsabilidade social, é “essencial para o *mix* de *employer branding*”. É de se destacar que no estudo a larga maioria dos colaboradores identificou que trabalhar numa empresa socialmente responsável é motivante. A motivação é um dos claros benefícios que as práticas de responsabilidade social corporativa trazem a uma organização. Segundo Lantos (2001), desenvolver e sustentar uma entidade que seja socialmente responsável tem como base incorporar os valores e a estratégia de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade com os *stakeholders* da organização. É, então, importante, que os colaboradores da Talenter tenham referido que se revêm nos valores e na missão da empresa.

Segundo Kotler e Lee (2005, p. 9) “é nítido que as organizações escolhem as áreas estratégicas de foco de responsabilidade social corporativa que se ajustam aos seus valores corporativos”. Ademais, para Harrison e Wicks (2013, p. 112), há uma variedade de formas de criar valor para as partes interessadas através das ações/ atividades da organização. Através do estudo, conseguimos reconhecer que os colaboradores da Talenter consideram, na larga maioria, que as iniciativas de responsabilidade social são importantes. Segundo Willums e WBCSD (2003, p. 27), o novo paradigma da unicidade resulta no uso eficiente de recursos e da capacidade de inovar rapidamente, através da responsabilidade social corporativa. Esta responsabilidade tem como base as relações entre as organizações modernas e ambos os discursos social e ambiental. Para Giovannoni e Fabietti (2014, p. 27), a sustentabilidade refere-se “à capacidade de uma organização sobreviver no tempo, tanto em termos lucrativos como em termos de gestão ambiental e aspetos sociais”. É de igual forma importante destacar que os colaboradores da empresa foco de estudo gostam de trabalhar na empresa devido às políticas de responsabilidade social e apoio às comunidades locais. Para Epstein e Roy (2001, p. 600), as organizações podem obter uma vantagem competitiva significativa relativamente aos seus concorrentes quando estruturam cuidadosamente as suas relações com os *stakeholders* através de ações desenvolvidas com base no desempenho sustentável.

As medidas de avaliação internas, que são a quinta dimensão identificada por Barrow e Mosley (2005, p. 154), dizem-nos que a consistência das avaliações está interligada com a satisfação e o compromisso dos colaboradores para com o trabalho e para com a organização. No estudo ficou claro que os colaboradores acreditam na importância e compromisso que uma empresa tem em: i) avaliar o seu desempenho, ii) adequar o seu salário ao seu desempenho, iii) fornecer oportunidades de promoção de carreira e iv) estabilidade laboral. A motivação, que está diretamente interligada com o desempenho do colaborador, “impulsiona o indivíduo a exercer tanto a sua energia física como mental para alcançar um objetivo” (Kondalkar, 2007, p. 99). Ao ter uma clara estratégia de medidas de avaliação internas, os colaboradores sentem que a organização tem em consideração o seu crescimento próprio, autorrealização e reconhecimento (Maslow, 1943).

A sexta dimensão sugerida por Barrow e Mosley (2005, pp. 154-155) revela que a qualidade do serviço de apoio prestado internamente a colaboradores é crítica para a essência da marca empregadora. Tal como foi identificado por Cunha *et al.* (2003, p. 395) que um líder proporciona apoio e orientação aos seus colaboradores, uma organização deve ter o mesmo em consideração. O serviço de apoio responde aos pedidos do colaborador, tanto a nível pessoal como a nível profissional (Barrow e Mosley (2005, p. 155). Através do estudo ficou claro que os colaboradores da Talenter, na sua maioria, sentem que a empresa tem em consideração o seu bem-estar e tem serviços de apoio internos, tanto para quando necessitam de algo pessoal como algo profissional. A prestação destes serviços é “um momento crítico para a marca empregadora” (Barrow & Mosley, 2005, p. 154). É de igual forma importante mencionar que os colaboradores consideram que a organização lhes fornece segurança no local de trabalho – uma responsabilidade que qualquer organização deve ter para com os seus colaboradores. Segundo Freeman *et al.* (2010), a segurança do e no trabalho é uma das expectativas tidas pelos colaboradores para com a organização na qual trabalham. A segurança é, também, um dos benefícios tangíveis do *employer branding* (Barrow e Mosley, 2005).

O recrutamento e acolhimento, que é a sétima dimensão apresentada por Barrow e Mosley (2005, pp. 155-156), é, segundo os autores, o passo inicial para criar uma relação positiva e duradoura entre os colaboradores e a organização. Tanto o momento da contratação, como o momento do acolhimento são momentos chaves para a integração dos colaboradores na organização. Segundo os resultados obtidos no estudo, a maioria dos colaboradores identifica que os valores da empresa foram transmitidos no momento da contratação. Segundo Frook (*apud* Sengupta *et al.*, 2015), este é um passo chave pois o *employer branding* interno é a forma como uma organização constrói a sua cultura e confiança entre empregado e empregador; e esta confiança é mantida cumprindo a promessa original feita no momento do recrutamento.

A fomentação do bem-estar, que começa no primeiro momento em que o colaborador tem contacto com a organização, é, entre outros, conseguido através do acolhimento do colaborador na empresa. Através deste estudo conseguimos perceber que a maioria dos colaboradores da Talenter afirma ter sido bem acolhido por parte dos seus colegas. O bem-

estar, para Barrow e Mosley (2005), é um benefício de “ordem superior”, como a confiança e a liberdade, que o *employer branding* fornece aos colaboradores. A co-criação de valor, no momento do acolhimento, é uma abordagem dos *stakeholders* para com o negócio que maximiza a criação do máximo valor possível para com as partes interessadas (Freeman *et al.*, 2010). A maioria dos colaboradores da Talenter acredita que a empresa promoveu a co-criação de valores entre eles e a empresa, o que se traduz numa primeira impressão de sucesso entre empregado e empregador.

A oitava dimensão sugerida por Barrow e Mosley (2005, p. 156), gestão de equipas, propõe que os comportamentos das equipas de gestão são frequentemente considerados um fator decisivo para uma organização. Em termos emocionais, o *employer branding* consegue valorizar o trabalho das suas pessoas através de formas complexas e subtis, com benefícios intangíveis e envolvimento emocional com os *stakeholders* internos. A gestão de equipas, que faz com que os colaboradores se sintam “valorizados e participativos”, é uma das maiores motivações que um colaborador pode ter (Barrow & Mosley, 2005, p. 156). A proposta de valor da Talenter, que é assente na premissa da valorização das pessoas, é comprovada por este estudo na medida em que os colaboradores sentem efetivamente, na sua maioria, que a gestão os valoriza. Outro fator de igual importância é o facto de os colaboradores acreditarem que trabalhar em equipa é benéfico para a empresa pois mostra que na Talenter o trabalho de equipa está enraizado na sua cultura.

Segundo os dados do estudo, os colaboradores da Talenter são, na sua maioria, embaixadores ou orientados para com a organização. Embaixadores, pois acreditam nas oportunidades de crescimento, métodos de avaliação de desempenho e mostram confiança nas competências da liderança de topo. Orientados para com a organização, pois acreditam no interesse da organização para o seu bem-estar, consideram o ambiente trabalho positivo e sentem-se valorizados pelo seu trabalho e opinião.

A Talenter é uma empresa que é clara no tipo de comportamentos que deseja dos seus colaboradores. De acordo com Mullins (2005, p. 26), estudar comportamentos organizacionais é “entender os comportamentos individuais e de grupo, assim como os padrões estruturais para melhorar o desempenho e eficácia organizacional”. A nona

dimensão apresentada por Barrow e Mosley (2005, p. 157), avaliação de desempenho, identifica que o sucesso do *employer branding* está, também, interligado com a forma como os valores primários da empresa são utilizados no processo de avaliar o desempenho dos colaboradores. Com este estudo podemos ademais compreender que já começa a ser identificável que a organização tem métodos de avaliação focados nos seus próprios valores. Segundo Ambler e Barrow (2016, p. 21), um dos benefícios de utilizar o *employer branding* é a melhor avaliação de desempenho, que se traduz na incorporação de metodologias de recursos humanos, *marketing* e comunicação para avaliação dos colaboradores.

A décima dimensão apresentada por Barrow e Mosley (2005, pp. 157-158), a formação e desenvolvimento, são a segunda variável de maior importância para a motivação de um colaborador (liderança em primeiro lugar). No estudo, ficou claro que a maioria dos colaboradores se sentem mais satisfeitos porque a Talenter lhes faculta acesso a formação. Uma organização que reconhece a necessidade de formação dos seus colaboradores, é uma organização que utiliza a formação, como parte da ética organizacional, para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos (Armstrong, 2014, p. 98). A formação e oportunidades de carreira foram também identificadas pelo Presidente Clinton, como critério de avaliação quando o mesmo criou um prémio para a melhor empresa em cidadania corporativa (o *Ron Brown Corporate Citizenship Award*). De igual forma, ficou também claro no estudo que a maioria dos colaboradores se sentem mais motivados porque a Talenter lhes faculta acesso a formação. Esta motivação tem por base o desenvolvimento de carreira que os colaboradores cada vez mais procuram (Herlé & Rustema, 2005, p. 150).

De acordo com Barrow e Mosley (2005, p. 60), quer através de prémios monetários, quer através de outros esquemas de incentivos, o reconhecimento do trabalho dos colaboradores é impactante para a satisfação e motivação de um colaborador. Segundo a colaboradora da Talenter entrevistada, Rita Duarte,

“o reconhecimento extrapola o reconhecimento formal de desempenho mais comum nas organizações. Quando falo em reconhecimento, falo de humanizar os processos, reconhecendo que trabalhamos com pessoas e que por isso, devemos ser mais humanos nas nossas abordagens e preocuparmo-nos com o bem-estar das pessoas com quem interagimos, criando ambientes de trabalho mais positivos e integradores” (ANEXO B).

Através da décima primeira dimensão sugerida pelos autores, os Prémios e Reconhecimentos, conseguimos concluir que a maioria dos colaboradores da Talenter sente que a empresa reconhece o seu desempenho. Segundo Maslow (1943), uma das variáveis que move a motivação é o reconhecimento. Para Sengupta *et al.* (2015), o reconhecimento e gratificação de conquistas são alguns dos métodos que podem ser utilizados para criar e sustentar uma marca empregadora interna. A fomentação de compromisso, envolvimento e motivação internamente, que resulta em colaboradores com maiores laços emocionais com a organização, é conseguido não só com a comunicação das promessas e da identidade de *employer brand* através de esforços de comunicação interna, mas também através do reconhecimento do desempenho dos colaboradores.

A décima segunda e última dimensão proposta por Barrow e Mosley (2005), é uma variável que se manifesta fisicamente. Para o autor Schein (2009, pp. 21-23), tudo aquilo que se vê, ouve e sente faz parte da cultura organizacional de uma organização – a arquitetura, decoração, o clima e as relações entre pessoas. Mullins (2005), acredita que é o ambiente que influencia, através da tecnologia, economia, sociedade e cultura, o comportamento organizacional. De acordo com os resultados do inquérito por questionário, a maioria dos colaboradores acredita que a Talenter fomenta o bem-estar do colaborador e gera espírito de equipa e cooperação através do clima empresarial. Segundo Herlé e Rustema (2005, p. 150), um bom ambiente de trabalho contribui não só para diminuir o absentismo, mas também as demissões. Adicionalmente, através deste estudo foi possível concluir que os colaboradores acreditam que a empresa transmite os valores e cultura organizacional através dos espaços físicos na empresa.

A Talenter, que é uma empresa ativa na fomentação da sustentabilidade, tem diversas ações internas e parcerias externas que promovem a sensibilização e o espírito solidário dos colaboradores para com as comunidades envolventes. Através das entrevistas exploratórias e análise documental tornou-se claro que a empresa não só tem um enfoque no bem-estar dos colaboradores, com iniciativas de carácter pessoal e profissional, mas também no impacto no meio ambiente, com iniciativas que promovem a redução de excedentes resultantes do seu trabalho.

Relativamente ao cruzamento de ambos os dados de caracterização – idade e grupo funcional – com as variáveis em estudo, concluiu-se que, independentemente do segmento de idade e grupo funcional em que os colaboradores se inserem, as opiniões estão alinhadas e distribuídas de forma semelhante entre colaboradores. Comprovando, uma vez mais, a importância do *employer branding* no desenvolvimento de uma organização sustentável.

Esta dissertação, que aborda o compromisso, bem-estar, comunicação, reconhecimento dos colaboradores, *employer branding*, sustentabilidade, entre outros, estudou as doze variáveis sugeridas por Barrow e Mosley (2005) como as variáveis para medição do sucesso deste estudo. Tanto no contexto político – reputação externa, comunicação interna, liderança sénior, valores e responsabilidade social, sistemas internos de medição e serviços de apoio – como no contexto prático – recrutamento e seleção, gestão de equipas, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, prémios e reconhecimento – os dados recolhidos através da opinião dos inquiridos comprovam a veracidade da questão em investigação em estudo. Concluimos assim, depois da análise e reflexão cuidada dos resultados, que a Questão em Investigação em estudo foi aferida – **na opinião dos colaboradores da Talenter, o *employer branding* interno é considerado como um fator chave no desenvolvimento de uma organização sustentável.**

6 Pistas Futuras em Investigação

Sendo este um estudo bastante atual e com potencial para ser alargado a maiores universos de colaboradores ou setores empresariais, sugere-se a replicação do estudo, alargando o mesmo de modo a ser um estudo comparativo de diversas empresas no mercado empresarial português. Este futuro estudo resultaria em um melhor entendimento do que move o compromisso, envolvimento, bem-estar e satisfação dos colaboradores no mercado empresarial português.

Por outro lado, o estudo pode também ser alargado de modo a estudar unicamente o papel do líder na influência da estratégia do *employer branding* (interno ou interno e externo) no desenvolvimento de uma organização sustentável.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES AO ESTUDO

A aprendizagem é uma constante. Na vida pessoal, na vida profissional, na vida das organizações. O estudo de tópicos, como o presente, é de importância elevada para os debates e consciencialização das pessoas e organizações para as necessidades que se vão modificando e evoluindo. Há décadas atrás, não se falava em *employer branding*. Os colaboradores assumiam um compromisso com as organizações e era menor a atenção prestada para variáveis como o compromisso, satisfação e bem-estar. Mas, no século atual, século XXI, é maior a recompensa esperada pelos colaboradores, pois já não é limitada ao que é tangível, mas também ao que é intangível.

Hoje em dia, são inúmeras as variáveis que afetam os comportamentos, empenhamento e satisfação dos colaboradores. A liderança afeta positivamente ou negativamente os colaboradores e é, portanto, algo crítico a ser dominado pelas organizações. A cultura organizacional necessita de ser cada vez mais transparente – pois transmite aos colaboradores a missão, visão, valores e artefactos da organização. Os comportamentos estão cada vez mais sujeitos a avaliação, sendo que são mais valorizados aqueles que são éticos e que seguem as regras da organização. A sustentabilidade está na mira de todos, tanto dos colaboradores, como dos clientes, como das comunidades locais e dos media. As organizações são cidadãos corporativos, que não só têm de comunicar responsabilidade social corporativa como têm que estar presentes e “dar de volta” às comunidades envolventes. A comunicação interna não só transmite aos colaboradores informação, mas envolve-os em ações e iniciativas da organização. A marca empregadora, o *employer branding*, retém e atrai colaboradores pois dela fazem parte não só a imagem da organização como diversas outras variáveis de impacto na escolha dos colaboradores – como o ambiente de trabalho, prémios e reconhecimento, reputação externa, entre outras.

Este estudo veio apresentar uma série de fatores de influência dos colaboradores e comprovar a ligação existente entre a marca empregadora interna e o desenvolvimento de uma organização enquanto organização sustentável, na opinião dos colaboradores da empresa foco de estudo. É de destacar que através deste estudo foi possível concluir que os

colaboradores da Talenter sentem orgulho daquilo que a empresa faz e representa, nomeadamente o bom relacionamento que a empresa tem com as comunidades locais – o que mostra o claro empenhamento da organização para com as comunidades envolventes.

Os colaboradores querem fazer parte de algo maior. Pensam no bem-estar, no equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Estudos como o presente vêm demonstrar que o paradigma empresarial atual tem de ter um enfoque especial nos colaboradores e nas suas necessidades pois a satisfação e comprometimento dos mesmos disso depende. A formação e o desenvolvimento, juntamente com a liderança e o reconhecimento, são chave para a satisfação dos colaboradores. É também clara a importância do *employer branding* interno para os colaboradores, uma vez que as doze variáveis em estudo foram valorizadas pelos colaboradores, na sua grande maioria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1995). *Strategic market management*. New York: Wiley.
- Almeida, V. (2000). *A comunicação interna na Empresa*. Praxis.
- Aloy, J., Delgado, M., & Pérez, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Ambler, T., & Barrow, S. (2016). The employer brand: origins of brand equity. *Market Leader*(Q2), 20-23.
- Arden, P. (2003). *It's not how good you are, it's how good you want to be*. London: Phaidon.
- Armstrong, M. (2009). Organizational culture. Em M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (pp. 383-400). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barañano, A. M. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. Chicester: John Wiley and Sons Ltd.
- Ben-Eli, M. (2015). Sustainability: definition and five core principles. New York, New York, USA.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Bock, T., & Uncles, M. (2002). A taxonomy of differences between consumers for market segmentation. *International Journal of Research in Marketing*, 19(3), 215-224.
- Boer, R. (2007). *Brand desing*. Amsterdam: Pearson Education.
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 91-102.
- Burns, A. C., & Bush, R. F. (2014). *Marketing Research* (International Edition ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

- Cabanas, C., & Soriano, A. (2014). *Comunicar para transformar*. Madrid: Colección IE Business Publishing.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Carroll, A. (2003). The four faces of corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 1-7.
- Carroll, A. (2015). Corporate social responsibility: the centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44, 87-96.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels III, E. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*(3), 44-57.
- Clow, K. E., & Baack, D. (2012). *Integrated advertising, promotion, and marketing communications*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Collier. (1986). *Collier's Dictionary*. New York: Macmillan.
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: the triumph of humility and fierce resolve. *HBR's 10 must reads on leadership*, 70-82.
- Coutinho, C. (18-20 de novembro de 2004). *Quantitativo versus Qualitativo: Questões Paradigmáticas na Pesquisa em Avaliação*. Obtido em 09 de dezembro de 2018, de Atas do XVII Colóquio ADMEE- Europa: https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6469/1/ADMEE_Clara_Coutinho.pdf
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. New Jersey: Pearson Education.
- Creswell, J. W. (2013). Qualitative Methods. Em *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods* (4ª ed., pp. 183-214). Londres: SAGE Publications.
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2003). Liderança. Em M. Pina e Cunha, R. Campos e Cunha, A. Rego, & C. Cabral-Cardoso, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (pp. 331-400). Lisboa: Editora RH.
- Davies, M. M., & Mosdell, N. (2006). What is your research question? Em M. M. Davies, & N. Mosdell, *Practical research methods for media and cultural studies: making people count* (pp. 17-23). Edinburgo.

- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures - the rites and rituals of corporate life*. New York: Addison-Wesley.
- Deshpandé, R., & Farley, J. (1999). Corporate culture and market orientation. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111-127.
- Driscoll, D. L. (2011). Introduction to primary research: observations, surveys, and interviews. Em C. Lowe, & P. Zemliansky, *Writing spaces - Reading on writing volume 2* (pp. 153-174). Anderson: Parlor Press LLC.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99-114.
- Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2001). Sustainability in action: identifying and measuring the key performance drivers. *Elsevier Science Ltd*, 585-604.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21, 3-22.
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer Brand: Development and validation of a scale. *Business Research Quarterly*, 19, 40-54.
- Flusser, V. (2002). *Writings*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. d. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. New York: Cambridge University Press.
- Furnham, A., & Gunter, B. (1993). *Corporate assessment*. London: Routledge.
- Gandhi, M. (1869-1948). The collected works of Mahatma Gandhi. New Delhi: Publications Division, Ministry of Information and Broadcasting, Govt. of India.
- Gates, W. (1999). *Business at the speed of thought*. New York: Warner Books, Inc.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. Em H. B. Review, *HBR's 10 must reads on leadership* (pp. 98-107). HBR.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations - behavior, structure, processes*. New York: McGraw-Hill Irwin.

- Giovannoni, E., & Fabietti, G. (2014). What is sustainability? A review of the concept and its applications. Em C. Busco, M. L. Frigo, A. Riccaboni, & P. Quattrone, *Integrated Reporting* (pp. 21-40). Switzerland: Springer.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *HBR's 10 must reads on leadership*, 2-13.
- Gunter, B. (2002). The quantitative research process. Em K. B. Jensen, *A Handbook of Media and Communication Research* (pp. 209-234). London: Routledge.
- Hammond, M. (2016). Introducing organisational behaviour. Em C. Cross, & R. Carbery, *Organisational behaviour - an introduction* (pp. 1-22). London: Palgrave.
- Harribey, L. E. (2011). Strategic Value of Corporate Citizenship. Em S. O. Idowu, & C. Louche, *Theory and Practice of Corporate Social Responsibility* (pp. 23-38). Berlin: Springer.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124.
- Harrison, R. (1987). Harnessing personal energy: how companies can inspire employees. *Organizational Dynamics*, 16(2), 5-20.
- Hartley, J. (2004). Case study research. Em C. Cassel, & G. Symon, *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 323-333). London: Sage Publications.
- Herlé, M., & Rustema, C. (2005). Chapter 6 Internal Communication. Em M. Herlé, & C. Rustema, *Corporate communication worldwide* (pp. 146-162). Gronigen/Houten: Wolters Noordhoff.
- Hill, M. M., & Hill, A. (11 de 1998). *A construção de um questionário*. Fundação para a Ciência e Tecnologia. Lisboa: Dinâmia: Centro de estudos sobre a mudança socioeconómica.
- Hofstede, G. (2011a). *Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context*. Obtido de Online reading in psychology and culture: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G. (2011b). National cultures, organizational cultures, and the role of management. Em F. González, *Values and ethics for the 21st century* (pp. 385-404). Madrid: BBVA.

- Hopkins, M. (2004). *Corporate social responsibility*. Geneva: International Labour Organization.
- Hopkins, M. (2005). Measurement of corporate social responsibility. *International Journal of Management and Decision Making*, 6, 213-231.
- Hout, R. (1999). *Métodos quantitativos para as ciências humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Ihlen, O., Bartlett, J. L., & May, S. (2011). Corporate social responsibility and communication. Em O. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 3-22). Chicester: John Wiley & Sons, Inc.
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24, 643-650.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. (2008). *Organizational behavior and management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Jason Associates. (2014). *Your hed - edição "culturas com um brilho nos olhos"*. Lisboa: Jason Associates.
- Jensen, K. B. (2002). The qualitative research process. Em K. B. Jensen, *A handbook of media and communication research* (pp. 235-253). London: Routledge.
- Kidd, C. V. (1992). The evolution of sustainability. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 1-26.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational behaviour*. New Delhi: New Age International.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *HBR's 10 must reads on leadership*, 23-34.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 595-630.
- Leal, A., Caetano, J., Brandao, N. G., Duarte, S., & Gouveia, T. (2011). *Responsabilidade Social em Portugal*. Lisboa: Bnomics.
- Littlejohn, S., & Foss, K. (1009). Leadership theories. Em S. Littlejohn, & K. Foss, *Encyclopedia of communication theory* (pp. 593-596). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Luhmann, N. (2006). *A Improbabilidade da Comunicação*. Lisboa: Edições Vega.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 370-396.

- Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1987). *The Tree of Knowledge*. Boston: Shambhala Publications, Inc.
- Maxwell, J. (2005). Concept Maps. Em *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (2ª ed., pp. 36-43). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- McClelland, D. (1999). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Oxford: Van Nostrand.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., & Randers, J. (1992). Beyond the limits to growth. *Dancing Toward the Future*, 10-15.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Brand Management*, 17(3), 181-196.
- Mullins, L. (2005). *Management and organisational behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Myers, M. D. (1997). Qualitative research in information systems. *MIS Quarterly*, 21(1), 241-242.
- Olins, W. (2003). *On Brand*. London: Thames & Hudson.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York, United States: Riverhead Books.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson.
- Schein, E. (1985). What culture is and does. Em E. Schein, *Organizational culture and leadership* (pp. 1-15). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 13-28.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision (0304-0941)*, 42(3), 307-323.

- Silva, A. S. (1987). A ruptura com o senso comum nas ciências sociais. Em A. S. Silva, & J. M. Pinto, *Metodologia das ciências sociais* (pp. 29-53). Porto: Afrontamento.
- Simon Barrow Associates. (2018). *Simon Barrow Associates (Home)*. Obtido em 16 de janeiro de 2018, de Simon Barrow Employer Brand: <http://www.sbaemployerbrand.com>
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.
- Stauss, B., & Hoffman, F. (2000). Using business television. Em R. J. Varey, & B. R. Lewis, *Internal marketing: directions for management* (pp. 139-159). London: Routledge.
- Stebbins, R. (2001). What is Exploration. Em R. Stebbins, *Exploratory research in social sciences* (pp. 1-17). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Talenter. (2018a). *Quem Somos*. Obtido em 01 de dezembro de 2018, de Talenter: https://www.talenter.com/pt/talenter/quem_somos
- Talenter. (2018b). *Talentosophy*. Obtido em 01 de dezembro de 2018, de Talenter: <https://www.talenter.com/pt/talenter/talentosophy>
- Talenter. (2018c). *Brochura Talenter*. Obtido em 01 de dezembro de 2018, de Talenter: https://www.talenter.com/downloads/2018_brochura_talenter.pdf
- Tench, R., & Yeomans, L. (2006). Internal Communication. Em R. Tench, & L. Yeomans, *Exploring Public Relations* (pp. 332-352). UK: Pearson Education.
- van Vugt, M., & Ahuja, A. (2010). *Selected*. London: Profile Books.
- Vilanova, N. (2013). *Micropoderes - comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Vos, M., & Schoenmaker, H. (2005). Communication plan (Part of Chapter 7). Em M. Vos, & H. Schoenmaker, *Integrated communication concern, internal and marketing communication* (pp. 209-212). Amsterdam: Boom onderwijs.
- Waddock, S., & Googins, B. K. (2011). The paradoxes of communicating corporate social responsibility. Em O. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 23-44). Chicester.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Wheeler, A. (2013). *Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team*. Hoboken: John Wiley & Sons.

- Williams, A., Dobson, P., & Walters, M. (1989). *Changing culture: new organizational approaches*. London: Institute of Personnel Management.
- Willums, J.-O., & WBCSD. (2003). *O desafio da empresa sustentável*. Porto: First Media, Comunicação, S.A.

ANEXOS

ANEXO A

Entrevista exploratória realizada à colaboradora dos Recursos Humanos

Internos – Liliana Alves

- **Quais as práticas mais relevantes da Talenter para com os colaboradores?**

Os colaboradores podem optar por gozar o seu dia de aniversário ou o dia de aniversário dos filhos sendo esta uma medida que visa facilitar e/ou incentivar a vida pessoal / familiar.

Na Talenter™ estão implementadas medidas como a possibilidade de trabalhar através de casa existindo também flexibilidade de horários.

Em cada uma das principais épocas festivas (Carnaval, Páscoa e Natal) a Talenter™ dispensa os colaboradores um dia.

A Talenter™ comparticipa parte do seguro de saúde dos colaboradores e existe a possibilidade de extensão do mesmo aos filhos e conjugues.

Não existindo um dia oficial para que os colaboradores possam trazer os filhos para o seu local de trabalho, existe flexibilidade para o fazerem sempre que necessário.

É igualmente prática da Talenter™ dar oportunidades aos colaboradores para se candidatarem a vagas internas, apenas em casos que manifestamente não existe know-how interno ou o perfil requerido é que se divulga externamente a oportunidade. É política da Talenter™ facilitar a mobilidade interna permitindo às pessoas que demonstrem vontade e o perfil adequado poder experimentar diferentes oportunidades profissionais.

- **Quais as práticas mais relevantes da Talenter para com a responsabilidade**

Verificam-se na Talenter™ vários momentos em que se promove a sensibilização e *awareness* relativamente aos 3 pilares da sustentabilidade na Talenter™ nomeadamente os Fórum 360; Dia do Colaborador; *Teambuilding* anual e diversas ações de formação anuais.

O acolhimento e as auditorias internas são também dois momentos de grande sensibilização para os pilares da sustentabilidade em especial para o pilar ambiental. A Talenter™ tem uma área de responsabilidade social a Talenter™ Society que se dedica a selecionar as organizações sociais que necessitam de apoio e partilha com todos os colaboradores da Talenter™ para que se possam envolver, seja através de doações seja através de ações de voluntariado.

A Talenter™ é Certificada em Ambiente e temos uma Política de Ambiente que rege a nossa conduta. Os nossos colaboradores estão e são devidamente sensibilizados (nomeadamente através dos desafios que são regulamentemente lançados às delegações) para a redução dos impactos ambientais negativos do seu trabalho, nomeadamente na redução da utilização de plástico, de papel, etc.

ANEXO B

Entrevista realizada à Responsável por Inovação e Desenvolvimento – Rita Duarte

- **O que considera ter maior influência no empenho e motivação dos colaboradores?**

Na minha opinião, existem dois grandes pilares de motivação e empenho: o propósito do trabalho realizado e o reconhecimento:

Por propósito, entendo que a motivação, a paixão que sentimos no nosso quotidiano profissional depende em larga escala do propósito que associamos ao nosso trabalho, o nosso “porquê” de existir e de fazer o que fazemos. É o “porquê” que nos mobiliza a agir, a contribuir para a realização da visão da nossa empresa. É algo maior que nós, que nos orienta para um princípio de mundo melhor.

O reconhecimento, para mim, extrapola o reconhecimento formal de desempenho mais comum nas organizações. Quando refiro reconhecimento, falo de humanizar os processos, reconhecendo que trabalhamos com pessoas e que por isso, devemos ser mais humanos nas nossas abordagens e preocuparmo-nos com o bem-estar das pessoas com quem interagimos, criando ambientes de trabalho mais positivos e integradores.

- **Em que medida considera que o *employer branding* interno é potenciador do desenvolvimento da Talenter?**

Tem um impacto direto muito importante, pois permite que os colaboradores “vivam a marca”, que deem um corpo tangível aos seus valores e à sua visão, traduzindo-se num ambiente de trabalho mais potenciador (mais criativo, mais flexível, mais real) e consequentemente, mais apto a tendências de desenvolvimento de pessoas e de negócios.

- **Quais os fatores que, na sua opinião, afetam a satisfação dos colaboradores?**

São vários e em constante mutação. Cada vez mais são individualizados, decorrentes das expectativas e experiências de cada pessoa, o que torna mais difícil um trabalho uniformizado por parte dos RHI – o desafio é personalizar sem discriminar! Ainda assim, trabalhamos dimensões como: relacionamento com colegas e com chefia, remuneração e

benefícios, progressão de carreira, desenvolvimento pessoal/profissional, reconhecimento, condições de trabalho, imagem da empresa (interna e externa), entre outros.

- **Qual julga ser o papel do líder no desenvolvimento e execução de uma estratégia de *employer branding* interno?**

Numa fase inicial, o líder deve ser uma alavanca à estratégia de *employer branding*, potenciando oportunidades e ferramentas para a implementação desta. Por vezes são temas valorizados, mas que sem uma estrutura não derivam em nada concreto e valorizável. Uma vez concebida a estratégia, sou de opinião que os colaboradores de todos os departamentos e tempos de casa devem ser envolvidos na aplicação da estratégia, criando voz e espaço para que esta seja operacionalizada e imbuída da cultura e valores informais da empresa. Resumindo, a EB não deve ser decretada pela administração, mas sim potenciada por esta e vivida por toda a estrutura.

- **Em que medida é a comunicação interna uma ferramenta essencial para motivar os colaboradores?**

A comunicação interna é uma ferramenta crucial na transmissão das mensagens internas e na criação de propósito e alinhamento entre colaboradores e entre departamentos. Apenas com uma partilha transparente e funcional podemos criar uma cultura assente em pilares motivacionais: credibilidade, confiança, oportunidades de crescimento, permeabilidade ao risco (só arrisco se confiar que tenho uma rede de apoio caso falhe), etc.

ANEXO C

Inquérito por Questionário

A influência do *employer branding* interno no desenvolvimento de uma organização sustentável – Uma perspetiva dos colaboradores

Caríssimos/as,

A elaboração do presente estudo insere-se no âmbito do Mestrado de Ciências da Comunicação – com especialização em Comunicação, Organização e Liderança – da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.

No mercado empresarial atual, a gestão de intangíveis é fundamental para que as empresas consigam ganhar a “guerra pelo talento” e uma vantagem competitiva. Originalmente definido por Tim Ambler e Simon Barrow, em 1996, o *employer branding* tem ganhado, nas últimas duas décadas, uma relevante e crescente importância para as organizações. Mas, o que é o *employer branding*? *Employer branding* é “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e identificados com a empresa empregadora”.

Com este estudo pretende-se mostrar como o *employer branding* interno influencia o desenvolvimento da Talenter enquanto organização sustentável.

Todas as informações recolhidas neste questionário são estritamente confidenciais e anónimas, sendo o seu tratamento realizado de uma forma global e não sujeito a uma análise individual.

Por favor, responda com máximo rigor e honestidade.

Antecipadamente grata pela sua colaboração,

Margarida Batista

(Para qualquer questão relativamente a este estudo ou questionário, por favor, entre em contacto através do seguinte endereço de correio eletrónico: margarida.sbatista@hotmail.com)

Parte I: Dados de caracterização

Na presente secção pretende-se caracterizar grupos de respondentes a nível demográfico.

1. Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Idade

- ☐ Menos de 25 anos
- ☐ De 25 a 34 anos
- ☐ De 35 a 44 anos
- ☐ De 45 a 54 anos
- ☐ Mais de 55 anos

3. Habilitações Literárias

- ☐ Básico (9º ano)
- ☐ Secundário (12º ano)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ MBA
- ☐ Doutoramento

4. Antiguidade na Empresa

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 3 a 5 anos
- ☐ De 5 a 10 anos
- ☐ De 10 a 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

5. Zona Geográfica

- ☐ Zona Sul
- ☐ Zona de Lisboa
- ☐ Zona Centro
- ☐ Zona Norte
- ☐ Ilhas

6. Grupo Funcional

- ☐ Estagiários
- ☐ Consultores/ Administrativos
- ☐ Cargos de Coordenação (Operacionais de Equipa)
- ☐ Cargos de Administração/ Direção

Parte II: Dados do Estudo – Contexto Político

Nesta secção tem-se como objetivo perceber as variáveis em estudo que influenciam o contexto político da organização (reputação externa, comunicação interna, liderança sénior, valores e responsabilidade social, medidas de avaliação internas e serviços de apoio).

Avalie as seguintes declarações utilizando a seguinte escala: “discordo totalmente, discordo, não discordo nem concordo, concordo, concordo totalmente”.

1. Reputação Externa

Eu, enquanto colaborador da Talenter	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Orgulho-me daquilo que a empresa faz e representa					
Considero que é uma boa empresa para trabalhar em Portugal					

Considero que a imagem da organização mudou a meu ver depois de ter começado a trabalhar para a organização					
Reconheço o impacto da Talenter no mercado empresarial português					
Reconheço o bom relacionamento entre a empresa e as comunidades locais					

2. Comunicação Interna

Eu, enquanto colaborador da Talenter	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Acredito que a forma como a comunicação interna atua retrata a cultura e os valores organizacionais					
Considero estar bem informado sobre novidades na empresa					
Considero que a organização dá relevância a assuntos relacionados com atividades dos colaboradores					
Acredito que a organização utiliza os instrumentos mais apropriados para chegar aos colaboradores					

Considero a empresa eficaz no que toca a comunicação					
--	--	--	--	--	--

3. Liderança Sénior

Eu, enquanto colaborador da Talenter, considero que a liderança na empresa	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Ativamente procura novas oportunidades para a organização					
Estimula colaboração entre diferentes grupos de trabalho					
Tem um claro conhecimento sobre o que se passa na empresa					
É geradora de confiança					
Dá-me opiniões e sugestões sobre o meu trabalho e desempenho					

4. Valores e Responsabilidade Social

Eu, enquanto colaborador da Talenter	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Revejo-me nos valores da empresa (occupassion,					

professionalism, wemotional approach)					
Revejo-me na missão da marca (promoção da descoberta, desenvolvimento e retenção de talentos)					
Gosto de trabalhar na empresa devido às políticas de responsabilidade social e apoio às comunidades locais					
Considero iniciativas de responsabilidade social importantes					
Motiva-me trabalhar numa empresa socialmente responsável					

5. Medidas de Avaliação Internas

Considero que a Talenter enquanto empregadora tem a obrigação de:	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Avaliar o meu desempenho					
Adequar o meu salário ao meu desempenho					
Fornecer oportunidades de promoção e de avanço de carreira					

Acompanhar o meu desempenho com um plano de carreira					
Dar-me estabilidade laboral					

6. Serviços de Apoio

Eu, enquanto colaborador da Talenter	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Sinto que a empresa tem em consideração o meu bem-estar					
Tenho à minha disponibilidade ajuda da organização quando necessito					
Sinto que a organização tem sistemas de apoio internos bem estabelecidos (apoio informático, apoio administrativo, acompanhamento médico)					
Acredito que a organização me fornece segurança no local de trabalho					
A organização está disposta a ajudar-me quando tenho algum problema					

Parte III: Dados de Estudo – Contexto Prático

Nesta secção tem-se como objetivo perceber as variáveis em estudo que influenciam o contexto prático da organização (recrutamento e acolhimento, gestão de equipas, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, prémios e reconhecimento e ambiente de trabalho).

Avalie as seguintes declarações utilizando a seguinte escala: “discordo totalmente, discordo, não discordo nem concordo, concordo, concordo totalmente”.

1. Recrutamento e Acolhimento

Eu, enquanto colaborador da Talenter	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tinha conhecimento prévio do trabalho que iria desenvolver (no momento da contratação)					
Considero que os valores da empresa foram transmitidos no momento da contratação					
Obtive formação de acolhimento útil					
Considero que o acolhimento promoveu co-criação de valores entre mim e a empresa					
Fui bem acolhido pelos meus colegas					

2. Gestão de Equipas

Eu, enquanto colaborador da Talenter	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Considero que a equipa em que me integro valoriza o meu trabalho e opinião					
Acredito que trabalhar em equipa é benéfico para a empresa					
Identifico a existência de gestores e líderes de qualidade na organização					
Sinto que a gestão me valoriza					
Sei claramente qual é o meu papel na empresa					

3. Avaliação de Desempenho

A Talenter, enquanto empresa empregadora,	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Transmite valores claros para o desempenho de tarefas					
Avalia o meu desempenho periodicamente (1 ou mais vezes por ano)					

É clara no tipo de comportamento que deseja dos seus colaboradores					
Tem métodos de avaliação focados nos valores da organização					
Prepara-nos para aceitar quando temos um mau desempenho					

4. Formação e Desenvolvimento

Eu, enquanto colaborador da Talenter,	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tenho acesso a formação					
Tenho oportunidades de desenvolvimento dentro da organização					
Sinto-me mais satisfeito com o meu trabalho porque a empresa me dá acesso a formação					
Sinto-me mais motivado porque a organização me fornece oportunidades de desenvolvimento					
Considero a formação e o desenvolvimento essencial para a minha satisfação					

5. Prémios e Reconhecimento

A Talenter enquanto empresa empregadora	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Reconhece o meu desempenho					
Tem esquemas de incentivos (monetários) para premiar o meu desempenho					
Tem esquemas de incentivos (não monetários) para premiar o meu desempenho					
Motiva o meu desempenho através de esquemas de incentivos monetários e não monetários					
Gera compromisso através do reconhecimento dos resultados das atividades que desenvolvo					

6. Ambiente de Trabalho

A Talenter, enquanto empresa empregadora,	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Transmite os valores e cultura organizacional através dos espaços físicos de trabalho					

Fornece-me um espaço físico confortável onde laborar					
Fomenta o bem-estar do colaborador					
Fomenta sentimentos de pertença através do local de trabalho					
Gera espírito de equipa e cooperação através do clima empresarial					

Parte IV: Employer Branding

Nesta última secção tem-se como objetivo perceber quais são as variáveis consideradas mais importantes para os colaboradores.

Avalie as seguintes declarações utilizando a seguinte escala de 1 a 5: em que 1 = nada importante, 5= muito importante

	1	2	3	4	5
Ter um ambiente de trabalho moderno					
Ter um ambiente de trabalho confortável					
Ter um ambiente de trabalho positivo					
Ter uma boa relação com os meus colegas de trabalho					
Ter uma boa relação com os meus superiores					
Trabalhar numa empresa sustentável					
Trabalhar numa empresa com os mesmos valores que os meus					

Trabalhar numa empresa reconhecida nacionalmente/ internacionalmente					
Ter oportunidades de promoção de carreira					
Ter oportunidades de formar outros					
Trabalhar numa empresa que dá de volta à sociedade					
Trabalhar numa empresa que dá relevância aos colaboradores					
Trabalhar numa empresa onde eu sinta que pertenço					
Trabalhar numa empresa onde tenho segurança no trabalho					
Estar satisfeito no trabalho					
Trabalhar numa empresa que me motive					
Ter autonomia de trabalho					
Sentir orgulho de trabalhar para a organização					
Equilíbrio da vida profissional com a vida pessoal					
Estar informado					
A comunicação interna na empresa					
Eventos para os colaboradores					
Eventos para as famílias					
Estabilidade do empregador					
Mobilidade					